

4
2 Ejercicios



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
"CUAUTITLAN"

APLICACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL
Y EN UN COLEGIO DE ENSEÑANZA MEDIA.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N
ALFONSO CABRERA BECERRA
EMMA FLORECITA CARRILLO LARA
TERESA BELINA MEZA RAMIREZ

Director de Tesis: C.P. Pedro Acevedo Romero

Cuautitlán Izcalli, Estado de México 1984



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E G E N E R A L

	Pag .
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. ASPECTOS HISTORICOS Y GENERALIDADES	3
1.1 Origen de la Contabilidad	3
1.2 Definición de la Contabilidad	8
1.3 Objetivos e Importancia	10
1.4 Principios que la Rigen	12
CAPITULO 2. PRESUPUESTOS	19
2.1 Definición	19
2.2 Clasificación	21
2.3 Importancia y Finalidad	27
2.4 Control Presupuestal	30
CAPITULO 3 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD	35
3.1 Antecedentes	35
3.2 Definición	37
3.3 Objetivos	39
3.4 Desarrollo Organizacional por Areas de Responsabilidad	40
3.4.1 Conceptos de Desarrollo Organizacional	40
3.4.2 Medidas de Control del Desarrollo Organizacional	41
3.4.3 El Desarrollo Organizacional en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	42
3.5 Funcionamiento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	44
3.5.1 Pasos Generales en la Implantación de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad	44
3.5.2 Autoridad y Responsabilidad dentro de la Organización	47
3.5.3 Aspectos Importantes del Funcionamiento de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	48
3.6 Los Presupuestos dentro de las Areas de Responsabilidad	55
3.7 Informes que se presentan dentro de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	59

3.8	Importancia de la Motivación Humana en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	62
3.8.1	Aspectos Históricos de la Motivación	62
3.8.2	Importancia de la Motivación Humana en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad	68
CAPITULO 4.	CASOS PRACTICOS	75
4.1	Control de Costos y Gastos en un Colegio de Enseñanza Media	75
4.2	Control de Costos y Gastos en una Empresa Industrial Elaboradora de Envases para la Industria Alimenticia	105
CAPITULO 5.	CONCLUSIONES	148
BIBLIOGRAFIA		151

I N T R O D U C C I O N

Los avances de la ciencia y la tecnología han originado una compleja estructura económica; dando como resultado para las empresas una administración más difícil, puesto que estas se han vuelto más dinámicas, viéndose en la necesidad de aplicar nuevas técnicas administrativas para llegar a los resultados deseados.

Conocemos la gran importancia que la Contabilidad revisite como técnica ya que mediante el registro y la clasificación de las transacciones de una organización, nos permite conocer su trayectoria económica, para su mejor desarrollo, cuenta con diversas herramientas, siendo una de ellas la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Es por ésto principalmente que nos hemos decidido a desarrollar el tema de la CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, para dar mayor impulso desde el punto de vista profesional, teniendo en cuenta que en México, la mayoría de las empresas han surgido de tipo familiar y se resisten un poco al cambio.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad viene a dar un gran impulso al Control Presupuestal, puesto que lo que más resalta es el hecho de responsabilizar a las personas encargadas de los niveles principales de la Organización. Considerando que es de suma importancia que estos niveles aclaren y analicen sus propias desviaciones .

Cabe aclarar que dichos esfuerzos de controles, no funcionarían sin una adecuada inducción motivacional al personal.

Ya que actualmente, en México por la crisis que estamos viviendo, es necesaria la aplicación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, teniendo en cuenta que es una herramienta de gran importancia desde el punto de vista financiero puesto que abatir costos y controlar gastos nos permite mejo

rar las utilidades; además de que en estos momentos nos ayu-
ría para tratar de estabilizar a las empresas y como consecuen-
cia al país ,

CAPITULO 1. ASPECTOS HISTORICOS Y GENERALIDADES .

1.1 ORIGEN DE LA CONTABILIDAD .

Es lógico imaginar que la Contabilidad tal como la encontramos ahora en las modernas empresas, tuvo un origen y éste - quizá se remonta a la época en que el hombre empezó a utilizar la escritura y por consiguiente, los números; pero desde luego no se desarrollo repentinamente, podemos considerar que ha ido evolucionando lenta y gradualmente, de acuerdo a las necesidades que satisface desde sus orígenes hasta la actualidad.

Al surgir en la civilización el concepto de " propiedad" esto dió lugar a una serie de necesidades y actividades que - con el paso del tiempo evolucionaría en transacciones mercantiles.

Es en los orígenes del comercio donde encontramos los - primeros antecedentes de la Contabilidad.

Se les atribuye a los sumerios las primeras actividades - de tipo bancario, pues practicaban el préstamo con intereses - aproximadamente en los años 5,400 a 3,200 A.C.

Existe una tablilla de barro de origen sumerio, en la - que se ha creído encontrar signos que se han interpretado como " ingresos " y " egresos ", lo cual nos hace pensar que en esta civilización la actividad económica tuvo gran auge.

Igualmente encontramos algunos vestigios de lo que pueden considerarse orígenes de la Contabilidad en los Egipcios - (3,600 A.C.), en los Asirios (3,300 A.C.), en Babilonia (2,100 A.C.).

En Grecia, se tiene noticia, de que los comerciantes anotaban en ciertos libros las operaciones celebradas, ya que se estableció como una obligación legal hacia el siglo V A.C.

En Roma, encontramos una mayor evolución contable con - respecto a las civilizaciones mencionadas en el párrafo ante -

rior, pues estos utilizaban dos libros : el " Adversaria " donde anotaban los movimientos de fondos, y el " Codex " donde registraban datos referentes a las personas, el tipo de operación realizada y el importe de la misma.

En Venecia, durante la Edad Media, la Contabilidad ya se practicaba como medio de ganarse la vida, pues existió una casta dedicada única y exclusivamente a llevar las cuentas de los comerciantes.

En la época de las Cruzadas las prácticas comerciales ordinarias, sufrieron un cambio radical por introducirse en ellas las operaciones de crédito . Los cruzados recurrían a los Lombardos quienes, se habían convertido en prestamistas y mediante la hipoteca de sus propiedades, les facilitaban efectivo para costear su viaje y el de sus ejércitos. Algunos investigadores aseguran que fueron los Lombardos, los creadores de la " Partida Doble ", sin embargo no existen pruebas al respecto.

Nuevamente en Italia, encontramos un hecho de gran relevancia como antecedentes de la Contabilidad, hacia el año 1157 Ansladus Boilardus, notario genovés, efectuó, la primera liquidación de una sociedad mercantil, de acuerdo con la inversión y el trabajo desarrollado, para lo cuál tomó como base el saldo que arrojó la cuenta de Ingresos y Egresos .

Pero definitivamente, es en la época del Renacimiento, -- donde la Contabilidad tuvo su más importante evolución, la Partida Doble fué actualizada por Fray Lucas Paciolo en el siglo--XIX; fué quien consolidó y explicó, los avances habidos en la--Contabilidad, puntualizando y complementando los procedimientos en su libro publicado en Venecia en 1494, que trataba de --matemáticas y que incluía un sustancial tratado de Contabilidad bajo el título " TRACTATUS XI, PARTICULARIS ET SCRIPTURIS" que Fray Lucas Paciolo no fué el creador de la partida doble, --quedó demostrado, ya que existen libros de partida doble encon

tradados en fechas anteriores a la aparición de su obra, pero -- no hay duda de que su contribución a la difusión de la Contabi- lidad es histórica, por lo que su libro reúne la estructura -- completa de la Contabilidad a Partida Doble, con la explica -- ción de los libros necesarios y la exposición avanzada de pro- cedimientos avanzados de los que aconseja :

- a).- Inventario (Inventario)
- b).- Borrador (Memoriale)
- c).- Diario (Giornale)
- d).- Mayor (Quaderno)

Además establece una serie de reglas con respecto a la - apertura de Libros y a la forma de llevarlos, tanto en opera-- ciones normales como en sucursales, bancarias, viajes, comisi-- onistas, etc. también recomienda llevar caja chica; con respec- to al cierre de libros no lo ordena, pero recomienda hacerlo - una vez al año.

A la obra de Lucas Paciolo, siguieron muchas más durante los tres siglos siguientes, pero sin reportar algo nuevo a lo- escrito por él. A fines del siglo XVIII apareció en París un- libro escrito por Edmond Degrange titulado " LA TENVE DES LI - VRES RONDUE FACILE " , ilustrando el método propugnado por el- autor, este se basa en la unificación de un sólo libro, del - Diario y del Mayor, aunque para ello limitaba cinco de las - cuentas generales para toda la Contabilidad; pero aún cuando - su método no prosperó, se dió origen a nuevas ideas y a sucesi- vas inovaciones, hasta convertirse en Los Sistemas Modernos de Contabilidad.

La creación del Libro Mayor es anterior a la del Diario-- pues a los registros llamados " Ricordanze " no se les puede - dar el nombre de Diario, sin embargo representan el punto de - partida de los registros de Contabilidad, ya que al transfor - marse dieron origen a los ejemplares del Libro Mayor, que en - aquella época se le llamaba " QUADERNO " en el cual se anotaba

en cada hoja el nombre de la persona con quien se negociaba .

Pero surgió un problema en el cual se revolvían las operaciones de Cargo y Abono, de manera que surgió la idea de la cuenta Vertical, es decir, anotar en la parte superior de la hoja las operaciones de Cargo y en la parte inferior las de Abono. Existieron otros procedimientos antes de llegar a la cuenta bilateral, es decir, agrupar los Cargos en las páginas de la primera mitad del Libro y los Abonos en la segunda mitad

Al desaparecer el registro conocido como " RICORDANZE " para transformarse en el " QUADERNO " (libro Mayor), se perdió la ventaja del orden cronológico de las operaciones, sobre todo en las comerciales que iban tomando un mayor auge, no se podían hacer aclaraciones ni averiguaciones y mucho menos tener referencia de las mismas, entonces apareció el Libro Borrador " MEMORIALE ", en el cual se anotaban las operaciones por orden de ocurrencia antes de su pase al Libro Mayor, también se separaban los gastos domésticos de otros gastos menores, se abrían " MEMORIALE " (libro borrador) para cada operación de distintas monedas con las que se negociaba, la cual dió origen al principio de la división de libros.

La creación del " MEMORIALE " (libro borrador), para llevar nuevamente la función del libro " RICORDANZE " que se había transformado en Mayor, y la importancia que se les iba dando a los libros Comerciales, dió lugar a la creación del libro " GIORNALE " (diario) a fin de centralizar todas las operaciones depuradas de errores, especificando claramente las cuentas Deudoras y Acreedoras para el fácil pase al "QUADERNO" (mayor) .

Existen libros Diarios con referencias correspondientes a los folios del Mayor, índice de perfeccionamiento alcanzado desde el año 1430, llevados por una firma de Venecia, lugar donde fué mejorando la experiencia en materia de Libros de Contabilidad.

En Inglaterra en la época de la gran industrialización - se tienen antecedentes de que George A. Watson, desde 1665, -- ejercía la Contaduría Pública, como profesión independiente.

La segunda gran evolución de la Contabilidad la encontramos en Estados Unidos, debido al gran progreso industrial desarrollado en este país a fines del siglo XIX. Así tenemos que la Universidad de Pennsylvania en 1881, introdujo la materia de contabilidad en sus planes de estudio, en 1887. " La American Association of Public Accountants " que es la agrupación de contadores profesionales que más se ha ocupado por el adelanto técnico de la Contaduría Pública.

En México el 25 de Mayo de 1907, oficialmente se considera como el inicio de la profesión en nuestro país, pues fué -- cuando Don Fernando Díaz Barroso presentó su examen profesional para obtener el primer título de Contador de Comercio en la Escuela Superior de Comercio.

El 11 de septiembre de 1917 se fundó la asociación que -- algunos años después sería el Instituto de Contadores Públicos Titulados de México.

En el año de 1929 se fundó la Escuela Nacional de Comercio, como parte de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales .

1.2 DEFINICION DE LA CONTABILIDAD .

Elías Lara Flores, en su libro 1er Curso de Contabilidad, nos dice que la Contabilidad : " Es la Ciencia que enseña las normas y procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales ó constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles " .

El Diccionario de Contabilidad de Eduardo M. Franco Díaz nos dice que : " La Contabilidad en un sentido restringido es la técnica de captación, clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información oportuna-relevante y veráz. En una dimensión más amplia y actual-la Contabilidad es la disciplina que se enriquece con las áreas administrativas, jurídica y fiscal, financiera, costos y auditoría " .

" La Contabilidad es una técnica que produce sistemáticamente y estructuradamente información cuantitativa en unidades monetarias de las transacciones que realiza una empresa ó de ciertos eventos económicos que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados decisiones de carácter financiero en relación con dicha empresa" (Boletín N°1 del Instituto Mexicano de Contadores Públicos) .

" La Contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa, y su importancia se deriva del servicio que presta al empresario; al controlar el movimiento de sus valores, conocer el resultado de sus operaciones; su posición con respecto a los acreedores y servir en todo tiempo como medio de prueba de actuación comercial' . (Maximino Anzúrez - - 1952.) .

" La Contabilidad es un sistema de Control costeable de los fenómenos económicos financieros para informar fehaciente , oportuna y acceblemente sobre ellos" . (Ernesto Abad y Soria

1960).

La Contabilidad es el arte de registrar, clasificar y -- resumir en una forma significativa y en términos monetarios - las transacciones y eventos que sean, cuando menos parcialmente de carácter financiero así como la interpretación de sus re resultados". (New York; American Institute of Certified Public - Accoun Tants, 1961).

De las definiciones anteriores podemos sacar algunas con clusiones de carácter general; no hay todavía un concepto abso luto acerca de la ubicación de la Contabilidad dentro de las - ramas del conocimiento humano pues como vemos algunos autores- la definen como ciencia, otros como técnica e inclusive como - arte .

En nuestra opinión la Contabilidad es la técnica que -- sirve para registrar y ordenar en forma cronológica todas las- operaciones de carácter financiero, de cualquier ente económi- co, con la finalidad de conocer e interpretar los resultados - de dicha entidad para poder tomar decisiones .

1.3 OBJETIVOS E IMPORTANCIA

Los Objetivos de la Contabilidad los podemos enunciar de la siguiente manera :

- 1.- Establecer un control absoluto sobre cada uno de los recursos y obligaciones del negocio.
- 2.- Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones efectuadas.
- 3.- Proporcionar en cualquier momento una imagen clara de la situación financiera.
- 4.- Preveer con anticipación las probabilidades futuras.
- 5.- Servir como comprobante y fuente de información ante terceras personas, de todos aquellos actos de carácter jurídico en que la Contabilidad puede tener fuerza probatoria conforme a la ley . (1)
- 6.- Elaboración de Estados Financieros.
- 7.- Interpretar los datos contenidos en los registros e informes. (2)

R.N. Anthony divide la Contabilidad en función a sus objetivos: Contabilidad Financiera y Contabilidad Administrativa, Para él es un objetivo de la primera, el proporcionar información financiera, a personas ajenas a la operación interna de la empresa como : Accionistas, banqueros, otros acreedores , - oficinas gubernamentales, etc. Son objetivos de la Contabilidad administrativa, la planeación y el control. Mediante la planeación se deciden los actos a realizar en el futuro, como nos damos cuenta ésta función es muy amplia, pues se desarrolla en todos los niveles y en todas las organizaciones .

Mediante el control la administración se asegura de que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado y a la po

(1). Primer Curso de Contabilidad. Elías Lara Flores. pag.1.

(2). Contabilidad, Teoría y Práctica . Roy B. Mejter. Tomo 1 pag. 546.

lítica de la empresa.

(De ello hablaremos más ampliamente en el capítulo 3 de nuestro estudio .)

Así también podemos decir que la importancia de la Conta
bilidad radica en los siguientes puntos :

Ejercer un control absoluto sobre todas las operaciones -
de la empresa, con el fin de proporcionar informes que sirvan -
de base en la formulación de estadísticas financieras, para co
nocer las utilidades obtenidas, así como el capital en giro --
de la organización, esto como medida de protección a terceros.

1.4 PRINCIPIOS QUE LA RIGEN .

DEFINICION .

Los Principios de Contabilidad son una serie de normas y reglas que tienden a unificar el criterio de los contadores - con respecto al registro de operaciones, en los análisis de eg tados financieros y en la aplicación de las técnicas contables.

Los Principios de Contabilidad son conceptos básicos que establecen la delimitación e identificación del ente económico las bases de cuantificación de las operaciones y la presenta - ción de la información financiera cuantitativa por medio de - los estados financieros. (Inst. Mexicano de Contadores Publi - cos).

Como se puede ver en las dos definiciones anteriormente - enunciadas los Principios de Contabilidad, tomándose como base las normas o reglas que los fundamentan, pueden tener cierta - flexibilidad la cual no se puede eliminar, sólo se puede limi - tar através de que la profesión reglamente la mecánica conta - ble de situaciones similares, ya que la Contabilidad registra - hechos, decisiones y circunstancias las cuales pueden ser tan - diversas, que sería imposible tratar de reglamentarlas conta - blemente con una uniformidad absoluta. Como consecuencia de lo anterior podríamos definir la palabra Principio dentro de la - ciencia, como significado de una proposición muy general que - enuncia una o varias leyes o verdades a cuyo conocimiento se - ha llegado por medio de la experimentación o por medio de la - razón, como una proposición que enuncia una hipótesis o varias verdades en el razonamiento, o estadísticas, o bien, como ocu - rre en el derecho, un conjunto de máximas enseñanzas estableci - das por el saber antiguo que se consideran verdades que pueden variar en los ámbitos del tiempo, de la evolución y de la his - toria.

ANTECEDENTES HISTORICOS.

El término " Principios Aceptados de Contabilidad " empezó a tener una aplicación general en los informes de los contadores públicos como resultado de la correspondencia entre un Comité del Instituto y la Bolsa de Valores de Nueva York. esta correspondencia tuvo lugar de 1932 a 1934, así como una forma-estándar para la presentación de estados financieros.

Existen variadas publicaciones en las cuáles se hace referencia directa de los principios en forma específica y que poco a poco han ido dando cierta uniformidad a las prácticas contables adoptadas por la profesión. A manera de ejemplo, mencionaremos las conclusiones a que se han llegado mediante estudios efectuados por cuerpos colegiados de los Estados Unidos y de nuestro país.

En 1932 el Instituto Americano de Contadores Públicos -- (AICPA) por conducto de un Comité especial, publicó 5 principios sobre el tratamiento de las utilidades no realizadas, el superávit, las cuentas y documentos a cargo de funcionarios y empleados y empresas filiales.

En 1934 AICPA señaló 6 principios de Contabilidad que estaban formados por los 5 anteriores y uno nuevo sobre el tratamiento de las acciones nominativas .

En 1936 AICPA publicó un folleto en el que se incluía -- una serie de principios de Contabilidad aceptados a la fecha y ya eran más de los anteriormente enunciados.

En 1962 AICPA a través del Comité de Procedimientos de Contabilidad, editó el estudio mencionado Cuerpo Tentativo de Principios Generales de Contabilidad.

En nuestro país, en convenciones, conferencias, cátedras escolares y artículos, se encuentran tentativos para codificar los fundamentales principios de Contabilidad, a continuación -

citamos algunos casos :

a).- En la mesa redonda número 11 de la segunda Convención Nacional de Contadores Públicos celebrada en Monterrey; se reconocieron tres principios .

b).- En la tercera Convención Nacional de Contadores Públicos celebrada en Hermosillo, el seminario señaló cinco principios.

c).- En el artículo " Principios de Contabilidad " del Centro de Estudios Contables publicado en 1960 se incluyen 11 principios.

d).- El C.P. Vladimiro G. Liuzzi Mora, en su conferencia " Algunos comentarios sobre los Principios de Contabilidad Generalmente aceptados " enuncia 11 principios .

Ahora bien, para nuestro estudio consideramos la siguiente clasificación aceptada por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos :

- 1.- Entidad
- 2.- Realización
- 3.- Período Contable
- 4.- Valor Histórico Original
- 5.- Negocio en Marcha
- 6.- Dualidad Económica
- 7.- Revelación Suficiente
- 8.- Importancia Relativa
- 9.- Consistencia

Los Principios de Contabilidad que identifican y delimitan al ente económico y a sus aspectos financieros son :

- 1.- Entidad
- 2.- Realización
- 3.- Período Contable

Los Principios que establecen la base para cuantificar las operaciones del ente económico y su presentación son :

- 1.- Valor Histórico Original

2.- Negocio en Marcha

3.- Dualidad Económica.

1.- ENTIDAD. La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad .

A la Contabilidad le interesa identificar la entidad que persigue fines económicos particulares y que es independiente de otras entidades. Se utilizan para identificar una entidad ; tenemos dos criterios : (1) Es un conjunto de recursos destinados a satisfacer alguna necesidad social con estructura y operación propios, y (2) Es un centro de sesiones independientes con respecto al logro de fines específicos, es decir, a la satisfacción de una necesidad social. Por tanto la personalidad de un negocio es independiente a la de sus accionistas o propietarios y en sus estados financieros sólo deben incluirse los bienes, valores, derechos y obligaciones de este ente económico independiente. La entidad puede ser una persona física-moral o una combinación de varias de ellas.

2.- REALIZACION . La Contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afecten.

Las operaciones y eventos económicos que la Contabilidad cuantifica se consideran por ella realizados (A) cuando ha efectuado transacciones con otros entes económicos , (B) cuando han tenido lugar transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes o (C) cuando han ocurrido eventos económicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de ésta y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente, en términos monetarios.

3.- PERIODO CONTABLE . La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad -- tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo que ocurre; por lo tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron independientemente de la fecha en que se paguen .

4.- VALOR HISTORICO ORIGINAL. Las transacciones y eventos económicos que la Contabilidad cuantifica se registran según cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o-- la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberán -- ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras -- por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considera que no ha habido violación de este principio, sin embargo esta situación debe quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

5.- NEGOCIO EN MARCHA . La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representarán valores -- históricos, o modificaciones de ellos; sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representan valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad este en liquidación .

6.- DUALIDAD ECONOMICA. Esta dualidad se constituye de:

- a).- Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines, y
- b).- Las fuentes de dichos recursos, que a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen considerados en su conjunto.

La doble mención de la representación contable de la entidad es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades. El hecho de que los sistemas modernos de registro aparentan eliminar la necesidad aritmética de mantener la igualdad de cargos y abonos, no afectan al aspecto dual del ente económico considerado en su conjunto.

7.- REVELACION SUFICIENTE. La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

8.- IMPORTANCIA RELATIVA. La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios, tanto para efecto de los datos que entran al sistema de información contable con la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

9.- CONSISTENCIA. Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo, la información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución

y mediante la comparación con estados financieros de otras entidades económicas, conocer su posición relativa.

Cuando haya un cambio que afecte la comparabilidad de la información debe ser justificado y es necesario advertirlo claramente en la información que se presenta, indicando el efecto que dicho cambio produce en las cifras contables. (3)

CAPITULO 2. PRESUPUESTOS.

2.1 DEFINICION.

Antes de dar una definición queremos exponer un poco de historia acerca de los presupuestos, lo cual ha sido tomado -- del libro del C.P. y M.C.A. Cristobal del Río, el cual nos di_ ce: " Que siempre ha existido en la mente de la humanidad la - idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacian estimaciones para pronosticar los resultados de sus co_ sechas de trigo, los romanos estimaban las posibilidades de pa_ go de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo co_ rrespondiente.

Pero no fué sino hasta fines del siglo XVIII cuando el - presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administra_ ción pública al someter el ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para - el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen - de gastos del año anterior y un programa de impuestos y reco_ mendaciones para su aplicación. Los siguientes países en auxi_ liarse en los presupuestos son Francia y otros países europeos en 1820, E.U.A. en 1821, después de la primera guerra mundial toda la industria, en 1930 en Ginebra Suiza se llevó a cabo el primer simposium Internacional del Control Presupuestal y en - México fué hasta 1931 cuando por medio de empresas de origen - Norteamericano como la General Motors Co. y después la Ford Mo_ tors Co. es como se establece en nuestro país la técnica del - Control Presupuestal ".

Ahora que significa la palabra Presupuesto:

Se compone de dos raíces latinas PRE: que significa antes de, o delante de; y SUPONER: que signifaca hacer, o hecho for_ mado. Por lo tanto Presupuesto Significa antes de lo hecho..

Considerando definiciones de diferentes autores tenemos:

El Diccionario de la Real Academia Española nos dice:

" Computo anticipado del costo de obras, gastos y rentas y entre otras acepciones se deriva como participio pasado del verbo presuponer ".

Según el C.P. Roberto Macías Pineda:

" Presuponer es un mecanismo de control que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los distintos departamentos e influye poderosamente en la realización de las utilidades, que es la finalidad primordial de toda empresa ".

Según el C.P. Ernesto Reyes Pérez en su libro sobre Contabilidad de Costos 2°Curso, nos dice:

" Los presupuestos es el conjunto de estimaciones coordinadas que hace posible prever las condiciones de operación y los resultados de cierto período de tiempo ".

El Libro de Contabilidad Superior de Finney dice:

" El presupuesto es un programa financiero para las operaciones de un período futuro, basado en los resultados obtenidos en períodos anteriores, y en datos conseguidos por medio de la investigación y análisis ".

Según el C.P. y M.C.A. Cristobal del Río en su libro Técnica Presupuestal define a los presupuestos como:

" Conjunto de pronósticos referentes a un período preciso ".

Tomando en cuenta las definiciones anteriores podemos decir que los presupuestos son los objetivos de una empresa expresados en términos monetarios como planes financieros a seguir elaborados en base a hechos pasados para la realización de operaciones de un período futuro.

2.2 CLASIFICACION.

Cuadro de clasificación de los presupuestos tomados del libro del C.P. y M.C.A. Cristobal del Rco, Técnica Presupuestal:

- 1).- POR TIPO DE EMPRESA:
 - a).- Públicos
 - b).- Privados
- 2).- POR SU CONTENIDO:
 - a).- Principales
 - b).- Auxiliares
- 3).- POR SU DURACION:
 - a).- Cortos
 - b).- Largos
- 4).- POR SU FORMA:
 - a).- Fléxibles
 - b).- Fijos
- 5).- POR SU TECNICA DE VALUACION:
 - a).- Estimados
 - b).- Estándar
- 6).- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS:
 - a).- De Situación Financiera
 - b).- De Resultados
 - c).- De Costos
- 7).- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN:
 - a).- De Promoción
 - b).- De Aplicación
 - c).- Por Programa
 - d).- De Fusión
- 8).- DE TRABAJO:
 - a).- Planeación
 - b).- Formulación
 - c).- Aprobación
 - d).- Definitivo
 - e).- Presupuesto Maestro o Tipo

TIPOS DE PRESUPUESTOS.

1).- POR EL TIPO DE EMPRESA:

- a).- PUBLICA.- Son los que realizan los Gobiernos, Estados o Empresas descentralizadas para controlar los ingresos y egresos de sus diferentes dependencias, haciendo primero la estimación de sus egresos y después planea la forma de cubrirla por medio de recaudación de impuestos con la obtención de empréstitos.
- b).- PRIVADOS.- Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración, estimando primero los ingresos que tendrán, provenientes de sus operaciones y después los gastos y costos para determinar la utilidad o pérdida.

2).- POR SU CONTENIDO:

- a).- PRINCIPALES.- Son un resumen y contienen los elementos principales de todos los presupuestos de la empresa.
- b).- AUXILIARES.- Muestran en forma analítica las estimaciones por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3).- POR SU FORMA:

- a).- FLEXIBLES.- Consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten realizar posibles cambios o fluctuaciones propias.
- b).- FIJOS.- Permanecen en forma invariable durante el período presupuestario, obliga a la empresa a apearse lo mejor posible a su contenido en el desarrollo de sus operaciones.

4).- POR SU DURACION:

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos será de acuerdo al tipo de operaciones que

realice la empresa y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee ya que a mayor tiempo-corresponderá una menor precisión y análisis.

- a).- CORTOS .- Abarcan un año o menos
- b).- LARGOS .- Se formulan para más de un año

5).- POR LA TECNICA DE VALUACION :

- a).- ESTIMADOS.- Se formulan sobre bases empíricas sus cifras por ser determinadas sobre experiencias anteriores representan una posibilidad de que efectivamente suceda lo planeado .
- b).- ESTANDAR.- Se formulan sobre bases casi científicas eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener.

6).- POR SU REPLEJO :

En los Estados Financieros :

- a).- DE SITUACION FINANCIERA.- Muestra la posición estática, que tendría la empresa en el futuro, se presenta por medio de lo que se conoce como Balance Fiscal Presupuestado.
- b).- DE RESULTADOS.- Muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.
- c).- DE COSTOS .- Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan las erogaciones que se habrán de efectuar por concepto del costo total.

7).- POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDEN:

- a).- DE PROMOCION._ Se presenta como proyecto financiero y de expansión, es necesario estimar los ingresos y egresos que habrán de estimarse en el período presupuestal.
- b).- DE APLICACION.- Se elaborán para solicitud de crédito son pronósticos generales sobre la distribu-

ción de los recursos con que cuente.

- c).- **POR PROGRAMAS.**- Es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para -- llevar a cabo los programas a su cargo.
- d).- **DE FUSION.**- Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de la conjunción de empresas.

8).- **DE TRABAJO:**

Es el que se utiliza comunmente en cualquier empresa su desarrollo es la planeación y la formulación.

- a).- **PRESUPUESTOS PARCIALES.**- Se elaborán en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa en base en ellos se desarrollan.
- b).- **PRESUPUESTOS PREVIOS.**- Constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva sujetos a estudios.

La formulación previa está sujeta a estudios por lo que generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores para dar lugar a presupuestos definitivos.
- c).- **PRESUPUESTOS DEFINITIVOS.**- Es el que finalmente se va a ejercer coordinar y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuesto dará lugar a presupuestos maestros y con ellos se ahorra tiempo dinero y esfuerzo ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

La tésis " Estudio sobre el Control por Areas de Respon_sabilidad nos muestra la siguiente clasificación de los presu_puestos.

TIPOS DE PRESUPUESTOS:

- A) .- Presupuesto de Operación.
- B) .- Presupuesto de Capital.
- C) .- Presupuestos Financieros de Tesorería.

Por lo que tenemos que por sus efectos en los estados fi_nancieros pueden ser:

A) .- DE OPERACION:

Son los presupuestos que muestran las posibles pérdidas o utilidades a obtener en un período determinado. Deben formu_larse en dos formas:

1) .- Presupuestos Operativos.- Los que se formulan desde el punto de vista de las operaciones a realizar y muestran las metas que deben alcanzarse en cada una de las operaciones; se añalizan mediante los presupuestos de:

- a) .- Ventas
- b) .- Inventarios
- c) .- Producción
- d) .- Costo de Producción
- e) .- Compras
- f) .- Costo de Ventas
- g) .- Gastos de Distribución
- h) .- Gastos de Administración
- i) .- Otros Gastos y Productos
- j) .- Pérdidas y Ganancias

2) .- Presupuestos de Responsabilidad.- Se elaboran en ba_se a los puntos de vista de los responsables de llevarlos a ca_bo y muestran las metas a alcanzar por cada uno de los miembros de la organización para cumplir con el plan de utilidades pre_vistas.

B).- DE CAPITAL:

Nos muestra los recursos que ha recibido la empresa y la aplicación que ha hecho de los mismos por medio del estado de origen y aplicación de los recursos presupuestados.

Conceptos de Origen:

- a).- Utilidad Neta
- b).- Aumentos de Capital
- c).- Aumentos de Pasivo
- d).- Disminuciones de Activo
- e).- Depreciación

Conceptos de Aplicación:

- a).- Pérdida Neta
- b).- Disminución de Capital
- c).- Disminución de Pasivo
- d).- Aumentos de Capital
- e).- Pago de Dividendos

C). _ DE TESORERIA O FINANCIEROS:

Son los que afectan las cuentas de Balance y planean el origen y la aplicación de los fondos. Se analizan mediante los presupuestos de:

- a).- Inversiones en Activo Fijo
- b).- Caja
- c).- Situación Financiera
- d).- Balance General Presupuestado.

2.3 IMPORTANCIA Y FINALIDAD .

Es bien sabido que todas las empresas establecen objetivos a corto plazo y que para alcanzarlos combinan el esfuerzo de diferentes personas y los medios adecuados para lograrlos - por lo que es necesario que se seleccionen estos objetivos así como los procedimientos destinados a lograrlos; esto es posible mediante la técnica de los presupuestos ya que estos son - un instrumento de la dirección usados para planear y controlar sus operaciones, pudiendo con ello preveer los cambios y adaptarse a ellos. Siendo un método utilizado para mejorar las operaciones, ayuda a los administradores a ubicar los problemas - proporcionando los medios adecuados para solucionarlos en forma anticipada.

Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir, necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los estimados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad.

Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de el se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración como son:

- a).- Conocimiento de la Empresa
- b).- Exposición del Plan o Política
- c).- Coordinación para la ejecución del plan o política
- d).- Fijación del período presupuestal
- e).- Apoyo Directivo.

Por otra parte, la empresa está en posibilidades de saber si va por el camino que se ha fijado o si debe modificar o ajustar sus planes para llegar a sus objetivos.

Por lo que nos atrevemos a decir que el presupuesto en la actualidad es una herramienta de vital importancia, ya que-

de el depende en gran parte poder medir los resultados esperados, puesto que si elaboramos los presupuestos con la mayor veracidad y eficiencia — posible es probable que las políticas y objetivos de la entidad tengan el éxito esperado.

Resumiendo podemos decir, que la importancia de los presupuestos — está basada en los siguientes puntos:

a).- Una planeación general previa que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales a gran nivel.

b).- La formación de programas detallados o analíticos que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.

c).- La cuantificación en términos monetarios de los planes operativos.

d).- El control, es decir que la realización de los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero con un análisis de las variaciones con conocimiento de sus causas y sus posibles rectificaciones o ajustes.

La finalidad de los presupuestos es conocer anticipadamente los posibles resultados de cualquier ente económico.

Para poder lograrlo existen ciertos objetivos, los cuales son:

OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS QUE NOS PRESENTA EL C.P. CRISTOBAL DEL RIO.

- | | |
|---|--|
| A).- Planeación | 1).- Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones en concordancia con los objetivos. |
| camino a seguir con unificación de actividades de acuerdo con sus objetivos. | |
| B).- Organización | 2).- Adecuada precisa y funcional estructura de la entidad. |
| Estructura técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad. | |

- C).- Coordinación
Integración, desarrollo, mantenimiento armónico de las actividades.
- D).- Dirección
Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.
- E).- Control
Medidas para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.
- 3).- Coordinación estrecha y coordinación de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.
- 4).- Comparación entre lo presupuestado y los resultados obtenidos.
- 5).- Ayuda enorme a las políticas a seguir tomar decisiones y visión conjunta.

2.4 CONTROL PRESUPUESTAL .

El Control Presupuestal en la actualidad es un instrumento del cual se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones lo cual se logra a través de la comparación de los resultados reales obtenidos y los presupuestados durante el mismo período de actividades.

Al hablar de Control Presupuestal, se está indicando la adecuada coordinación de la actividad de los diferentes departamentos de la organización, con un plan estructurado con anterioridad, ya que con la omisión de las actividades de cualquiera de sus secciones afectaría el logro de los objetivos deseados .

Con lo dicho anteriormente podemos decir que : El Control Presupuestal es un conjunto de presupuestos, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad . (Según el C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río, en su libro Técnica Presupuestal) :

El C.P. Héctor Salas G. en su obra Control Presupuestal de los Negocios define como : " La Técnica de Control Presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo de esfuerzo. "

Nosotros decimos que el Control Presupuestal es como su nombre lo indica el control por medio de una técnica adecuada y sistemática de los distintos presupuestos que requiere cualquier ente económico, con el fin de obtener mayores y mejores rendimientos.

Los objetivos del Control Presupuestal son :

- a) .- Controlar las operaciones de la empresa
- b) .- Medir la eficiencia de las operaciones
- c) .- Análisis de las variaciones
- d) .- Proponer y seleccionar medidas correctivas
- e) .- Controlar que dichas medidas correctivas se lleven a cabo
- f) .- Asignación de responsabilidades.

- g).- Detectar errores de la organización.
- h).- Motivar al personal en el desarrollo de sus funciones.
- i).- Lograr una administración por objetivos.
- j).- Aplicar una administración por excepciones.

Para poder llevar a cabo dicho control se necesita primeramente un director de presupuestos, el cual debe poseer amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos necesita estar compentado con el sistema contable de su organización, operaciones que practica, los problemas administrativos, etc..., por lo que normalmente se designa para dicho puesto a un Contador Público o a un Lic. en Administración de Empresas, quien puede ocupar el puesto de Contralor o de Director de Finanzas.

Así también no toda la responsabilidad del presupuesto recae sobre el director del mismo, por lo que es necesario contar con un Comité de Presupuestos, el cual puede estar formado por los principales ejecutivos de la empresa, ya que de ellos principalmente es de dónde nacen los objetivos y políticas de la empresa. Entre las actividades principales del Comité de Presupuestos podemos enumerar las más importantes como lo señala el C.P. y M.C.A. Cristobal del Río, en su obra Técnica Presupuestal:

Director o Gerente General.- Políticas generales (cambio de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc...) proyección a futuro.

Director de Finanzas o Contralor.- Aspectos financieros y de control (presupuesto financiero, que incluye el de caja, cuentas por cobrar y por pagar, gastos generales, nóminas etc.) estadísticas y costos.

Gerente de Ventas y Mercadotecnia.- Está encargado del presupuesto de ventas (en pesos y unidades), publicidad, propaganda, expansión del mercado, colocación de nuevos productos, así como todo lo relacionado con estadísticas y proyección del producto.

Gerente de Producción.- Es el encargado de presupuestar el control de los almacenes de materias primas y materiales, producción en proceso y de artículos terminados, así como del mantenimiento de la empresa.

Una vez que se ha hecho notar a los funcionarios la importancia y ventajas con la adopción del presupuesto, se podrá delegar la responsabilidad de la elaboración de los presupuestos parciales, en los diferentes jefes de departamento, los cuales tendrán que ser revisados y entregados en fechas ya establecidas por el Director y Comité de Presupuestos .

Las fases del Control Presupuestal se pueden desarrollar de acuerdo - con un proceso o sistema presupuestal, el cual debe estar formado por :

- a).- Planeación
- b).- Formulación
- c).- Aprobación
- d).- Ejecución y Coordinación
- E).- Control

Así mismo hay que precisar el período de duración del presupuesto, - regularmente los presupuestos abarcan períodos en la actualidad, de un ejercicio, divididos o fraccionados mensualmente, pero dependiendo de lo costoso y según las necesidades de la empresa, se pueden elaborar a cinco o diez -- años, ya que permiten formarse una idea general de las proyecciones y tendencias de la empresa .

Una vez que se ha establecido el período presupuestario, la sección - del personal que deberá trabajar en la elaboración del presupuesto y el estudio para su conexión con el sistema contable, se puede comenzar con un boletín dirigido a todos los componentes de la organización en el que se comuniquen las perspectivas y objetivos de la empresa, conteniendo un mensaje optimista y atractivo sobre las ventajas que se derivarán para todos , lo cual - deberá promover entusiasmo y buena voluntad en el personal para la tarea que se inicia, y en la que cada uno tendrá un papel importante que desempeñar.

Los Principales Presupuestos que se elaboran en una empresa pueden - ser :

- 1.- Presupuesto de Ventas
- 2.- Presupuesto de Inventario de Materias Primas, Producción en Proceso y Artículos Terminados. (en unidades y en importes) .

- 3.- Presupuesto de consumo de materia prima.
- 4.- Presupuesto de compras de materia prima.
- 5.- Presupuesto de mano de obra.
- 6.- Presupuesto de costo de transformación.
- 7.- Presupuesto de gastos de distribución.
- 8.- Presupuesto de gastos de oficinas administrativas.
- 9.- Presupuesto de costo de lo vendido.
- 10.- Presupuesto de otros gastos.
- 11.- Presupuesto de impuesto sobre la renta.
- 12.- Presupuesto de cuentas por cobrar.
- 13.- Presupuesto de cuentas por pagar.
- 14.- Presupuesto de otros ingresos.
- 15.- Presupuesto de caja.
- 16.- Presupuesto de inversiones fijas.
- 17.- Estados financieros presupuestados que son:

Estado de posición financiera y aplicación de recursos, estado de resultados.

PRINCIPALES LIMITACIONES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

1).- Los presupuestos están basados en estimaciones y muchas veces - pronósticos, en que como toda actividad humana, es susceptible de errores - sobre todo en el primer ejercicio de su implantación y a imprevisibles disposiciones fiscales, tendencia del mercado, pérdividas en el poder adquisitivo de la moneda, etc.

2).- Cuando es elevado el costo de su implantación con relación a -- sus beneficios que aporta a la empresa.

3).- Cuando se ha tenido por algunos ejercicios al control presupuestal se puede confiar demasiado en él, cayendo en errores, por no revisarlos superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones por vicios, substituyen parte - de la administración o privan a los directivos de su libertad de acción y - decisión.

Dichas limitaciones pueden subsanarse en gran medida aplicando las - técnicas más avanzadas de la administración moderna.

Así mismo podemos enumerar algunas de las principales causas del fracaso del Control Presupuestal.

- a).- Desconocimiento de la empresa.
- b).- Desconocimiento de los planes o políticas.
- c).- Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- d).- Poca flexibilidad.
- e).- Su instalación fué muy rápida
- f).- Se esperaba demasiado del sistema y resultados inmediatos.
- g).- Falta de análisis de los resultados y de las causas de desviaciones así como su corrección .
- h).- Falta de cooperación así como de apoyo directivo .

Por último es conveniente aclarar que no profundizamos más en el desarrollo de este capítulo; debido a la complejidad del mismo, con el cual - podría obtenerse un estudio más extenso; ya que la finalidad de nuestra investigación no son los Presupuestos y el Control Presupuestal sino que está enfocada a una Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Por lo que sólo nos resta hacer incapié que hasta ahora la preparación del presupuesto se había hecho, asignando cifras a conceptos agrupados según las funciones o departamentos más importantes de la empresa, sin darle importancia debida al elemento humano que finalmente es el que ejecuta la operación prevista en los presupuestos. Lo cual se tratará más ampliamente en el siguiente capítulo .

CAPITULO J. LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 ANTECEDENTES .

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad no es otro tipo de contabilidad, sino más bien es una herramienta de la Contabilidad Tradicional, con sus respectivos cambios y sus normas complementarias.

Esta Contabilidad por Areas de Responsabilidad tuvo sus primeros avances en " Estados Unidos en el año de 1946, en el ámbito de las empresas de servicios públicos proveedoras de energía eléctrica; en México aún constituye una práctica adoptada por un 5% del total de las empresas ". (1)

Debido a los avances tecnológicos y a que cada vez el ente económico y financiero requiere mejorar sus controles de costos y gastos, el C.P. Francisco Perea divide a dicha Contabilidad en :

- a).- Financiera
- b).- Administrativa

La Contabilidad Financiera trabaja sobre las bases de la Contabilidad Tradicional, la cual se establece como " La simple sumaria de transacciones de carácter económico financiero con miras a informar de la misma, oportuna y fehacientemente ". (2)

Es por esto que dicha Contabilidad se está quedando resagada debido a que empieza a surgir otro tipo de Contabilidad que es un complemento a la anterior pero con ciertas mejoras. Surge entonces, la Contabilidad Administrativa conocida también como Contabilidad dinámica, decisional ó de alternativas,

(1). La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. C.P. Francisco Perea. pag. 4.

(2). Idem . pag. 5.

la cual se define como " El conjunto de técnicas, interpretaciones, evidencias subjetivas y refinamientos contables enfocados a proveer de la información dinámica que precisa la dirección. Es la novísima concepción contable que ésta demandaba para sus fines internos de planeación y control ". (3)

Es por ésto, que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad como herramienta de la Contabilidad Administrativa, se encarga de mejorar el control de los costos y gastos generando cambios de acuerdo a las necesidades de la organización, ya que el crecimiento y complejidad de la Administración en los últimos años ha sido constante y como consecuencia nos preocupamos por mejorar el control de la misma.

Esto queda respaldado además con lo citado por el M.C.A. Eduardo Miles que nos dice " El mundo de los negocios es dinámico por excelencia y las empresas que puedan adaptarse a los cambios en forma flexible serán las que tomarán la ventaja ante sus competidores. ". (4)

(3). La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. C. P. - Francisco Perea. pag. 11.

(4). Idem. pag. 8.

3.2 DEFINICION .

El. C.P. Francisco Perea, nos dice que: " La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica de la Contabilidad Administrativa creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimulación de la productividad individual en los ámbitos de todos los negocios. Alcanzando tales metas ejerciendo un control positivo sobre las personas identificando las erogaciones con quienes las han originado,-- utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informando a los integrantes de la organización de los resultados habidos ello mientras esgrime una poderosa arma administrativa: La Motivación Humana, única capaz de conducir a la satisfacción en la participación individual ". (5)

Luis Correa Quintero define a " La Contabilidad por Areas de Responsabilidad como el conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la Administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta la responsabilidad asignada a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo, - sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa ". (6)

Hemos querido introducir las definiciones de los autores antes mencionados, ya que fueron los primeros estudiosos de la materia; estando de acuerdo con ellos, nuestro punto de vista es el siguiente :

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una técnica al servicio de la Administración, que sirve como medida en la toma de decisiones; y a la vez establece el control de los costos y gastos (controlables), dentro de todos los niveles de la organización, haciendo responsable de los mismos al -

(5). La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. C. P. -- Francisco Perea. pag. 34

(6). Idem . pag. 33 .

área o persona (s) que los originaron; auxiliándose para ello de una adecuada Motivación Humana y de los presupuestos como medida de eficiencia y control, informando de los resultados obtenidos a las personas integrantes de la organización .

3.3 OBJETIVOS .

El mundo actual de las empresas atraviesa por una crisis económico-financiera, por lo que, es necesario buscar nuevas técnicas o medidas correctivas que nos ayuden a una mejor administración de los recursos con que cuenta una organización.

Es por ésto que tomamos a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad como una herramienta de apoyo, ya que su principal objetivo es " CONTROLAR Y REDUCIR LOS COSTOS Y GASTOS DE CUALQUIER ENTE ECONOMICO ". Considerando que podemos tener -- otros elementos de menor relevancia que nos ayudarían a alcanzar el objetivo principal, para lo cual podemos citar los siguientes :

- a).- Identificar quienes son los responsables de los gastos incurridos, esto es quienes los autorizan y a que área corresponden.
- b).- Medir la eficiencia individual, comparando los resultados obtenidos contra los presupuestos establecidos por los propios responsables.
- c).- Proporcionar informes periódicos a los ejecutivos para ayudarlos a una mejor toma de decisiones en su desarrollo dentro de la organización.
- d).- Utilizar una adecuada motivación humana para obtener de todos los individuos su mejor potencial.

3.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .

3.4.1 CONCEPTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL .

Según Peter Watkins Sandoval: " Escencialmente entendemos el Desarrollo Organizacional como una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran ". (7)

Según Warner Burke y Warren Schmuch: " El Desarrollo Organizacional es un proceso que aspira a incrementar la eficiencia organizacional, mediante la integración de los deseos en materia de crecimiento y desarrollo, con las metas organizacionales. Típicamente este proceso constituye un esfuerzo de cambio planeado, que involucra a un sistema en conjunto durante cierto tiempo, estando relacionados para el cambio con la misión de la organización ". (8)

Según Beckhard: " El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los " procesos " de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento ". (9)

Lippit dice, acerca del Desarrollo Organizacional: " El cambio planificado que se origina en la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema y en la de obtener la ayuda de un agente exterior a fin de realizar tal mejora. La decisión de introducir un cambio, puede proceder del sistema-

(7). Implantación de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Tesis. Alejandro Olaya Ortiz. pag.49 .

(8,9). Idem . pag. 50

mismo, después de haber experimentado mal funcionamiento o de haber descubierto la posibilidad de progreso, o bien, de un agente de cambio externo, que observa la necesidad del cambio en un sistema determinado y toma la iniciativa de establecer una relación de asesoría con dicho sistema". (10)

Debe observarse que las definiciones antes mencionadas coinciden todas en los siguientes puntos :

- 1.- Es un esfuerzo de cambio planeado.
- 2.- Referente a toda la Organización
- 3.- Aumenta la eficiencia y bienestar del sistema
- 4.- Utilización de técnicas de intervención planificadas

Así, el desarrollo Organizacional constituye entonces el desarrollo mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional o institucional (empresa), pero no es una forma unilateral de despersonalización, o de asimilación a la organización, sino de modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado.

3.4.2 MEDIDAS DE CONTROL DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- a).- Crear y dar acceso a un clima para la solución de problemas en toda la organización. Desarrollando la confianza entre los individuos y grupos de la misma
- b).- Suplir la autoridad implícita con el puesto o categoría con la autoridad que confiere el conocimiento y la competencia apropiada.
- c).- Colocar las responsabilidades de toma de decisiones y de solución de problemas, tan próximos a las fuen

(10). Implantación de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Tesis. Alejandro Olaya O. pag.50.

tes de información como sea posible.

- d).- Lograr que el personal haga suyos los objetivos organizacionales.
- e).- Auxiliar a los gerentes a administrar, de acuerdo con las necesidades y objetivos pertinentes.
- f).- Incrementar el autocontrol y la autodirección entre los individuos y grupos de la organización .

3.4.3 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA CONTABILIDAD - POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Con base en la necesidad del control y reducción de costos y gastos en todos los ámbitos económico-financieros, se ha ido desarrollando la Contabilidad, es decir; que las mismas necesidades son las que van originando las distintas etapas de evolución y desarrollo.

Por lo que consideramos que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en cualquier ente económico tiene su mayor auge cuando se ha delimitado en forma idónea la división del trabajo como primera fase. Esto a su vez da origen a la creación de un organigrama el cual debe estar elaborado de la mejor manera para que refleje verdaderamente las características particulares de la empresa, puesto que una de las cuestiones de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es contar con niveles y Areas de Responsabilidad perfectamente definidos; por lo que esta debe comenzar por depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional de organización .

Considerando que la organización es la contribución de las personas que de común acuerdo trabajan en forma coordinada para satisfacer distintos objetivos, es necesario definir la estructura de la organización de la empresa, ya que cada una de ellas tiene una jerarquía estando a la cabeza el director, los departamentos de operación, las secciones y los individuos

Lo anterior se representa en los organigramas, llamados -- también Cartas o Gráficas de Organización que son " Hojas o -- Cartulinas en las que cada puesto se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto, representándose por la -- unión de cuadros mediante líneas que son canales de autoridad y responsabilidad los que indican :

- a).--La división de funciones.
- b).-- Los niveles jerárquicos.
- c).-- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d).-- Los canales formales de comunicación.
- e).-- La naturaleza lineal o staff del departamento. (11)

3.5 FUNCIONAMIENTO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Considerando como ya hemos mencionado, en el punto anterior de Desarrollo Organizacional de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, ésta tiene sus principales fines en la reestructuración de la organización; es por lo que al plantear el funcionamiento, se consideran los siguientes puntos, tomados del libro del C.P. Francisco Perea sobre la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

3.5.1 PASOS GENERALES EN LA IMPLANTACION DE UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- A).- Elaborar un organigrama por Áreas de Responsabilidad.
- B).- Construir una pirámide presupuestal.
- C).- Elaborar un catálogo por Áreas de Responsabilidad.
- D).- Diseñar los documentos informativos básicos.
- E).- Instituir verdaderos incentivos de trabajo.

A).- Al hablar de la elaboración de un organigrama por responsabilidades nos referimos, a una perfecta división de trabajo, así como a una delegación de autoridad y responsabilidad, lo más correctamente posible, es decir; que se tiene que depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional de organización.

Al tener ya bien definidas las actividades, autoridades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la organización, se procederá a la elaboración de dicho organigrama, el que se estructurará de acuerdo a la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad en los Cuatro Niveles Principales que son :

Primero.- Gerencia General.

Segundo.- Mercadotecnia ó Ventas, Producción, Finanzas y Relaciones Industriales, que son las gerencias

clásicas.

Tercero.- Es el nivel a donde se desglozan a nivel Sub - gerencia.

Cuarto .- Es el desgloce a nivel de departamentos.

(Ver Cuadro N°1 . página 46).

B).- Por lo que se refiere a construir una pirámide presupuestal, es con el fin de que los responsables de cada nivel del organigrama elaboren sus propios presupuestos y a su vez - se hagan responsables de los costos y gastos que los mismos - puedan controlar; por lo que se tendrán que diseñar de acuerdo con las necesidades y el criterio de cada uno, las cédulas o - formas especiales para poder llevar a cabo dicho control.

C).- El catálogo de áreas de responsabilidad es el que - nos ayuda por medio de la codificación de los comprobantes de - gastos, a llevar a cabo un registro diario de las erogaciones - reales controlables.

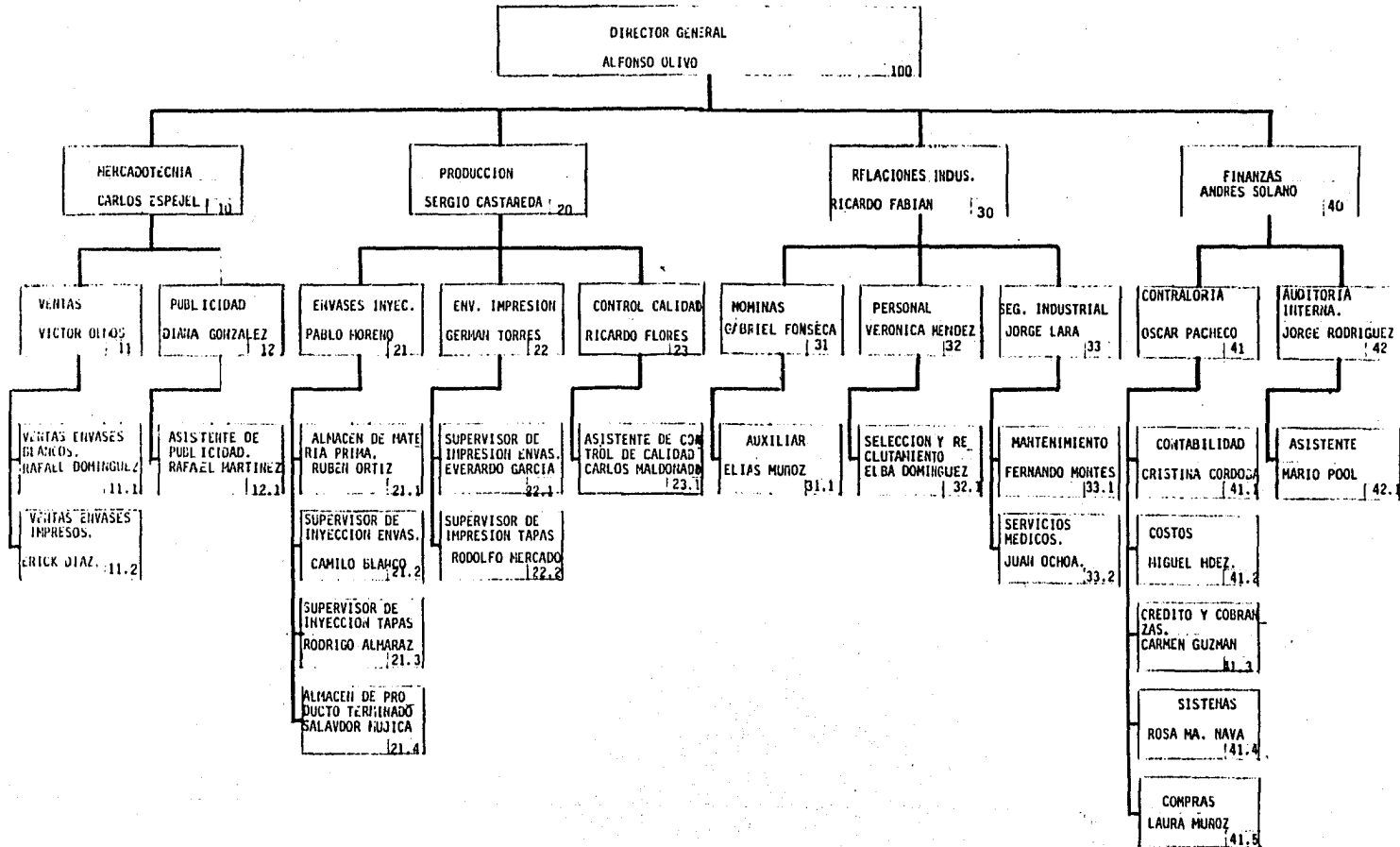
D).- Los documentos informativos básicos pueden ser :

- 1.- Comparación entre los costos y los gastos reales -
contra los costos y gastos presupuestados.
- 2.- Conciliación entre los costos y gastos del informe -
de responsabilidades del primer nivel y los del esta
do de resultados.

E).-El instituir verdaderos incentivos de trabajo es con el fin de sustituir la obligación por la motivación en la ejecución de las labores; ya que sin la motivación adecuada no se podría llegar a realizar cambios importantes dentro de cualquier organización .

Considerando que la motivación es un punto fundamental - en cualquier cambio lo trataremos más adelante.

CIA. ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.
 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (CUADRO N° 1)



3.5.2 AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACION .

Administrar implica delegar responsabilidad y autoridad, autoridad significa dar instrucciones válidas que otros deben obedecer por lo que debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba.

Cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe, esta responsabilidad es el fundamento de la autoridad que debe concedersele.

Ningún jefe lo hace todo por sí sólo, sino que delega en otros su autoridad y responsabilidad por lo que se dice que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

Esta delegación permite al jefe quitarse detalles para ocuparse de cosas de mayor importancia. La delegación implica dejar capacidad de decisión a la persona delegada para que pueda ejercer su autoridad.

De lo anterior podemos notar que es el Gerente General a quién le corresponde iniciar la transmisión de facultades - siendo como es el primer responsable, delega su autoridad en las cuatro gerencias clásicas del segundo nivel: Mercadotecnia, Producción, Finanzas, y Relaciones Industriales.

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad la delegación tiene que ser exacta ya que se está hablando de responsabilidad en las áreas. La aceptación por parte de los subordinados es condición de una buena delegación de autoridad y responsabilidad, pero debe tenerse cuidado de no conferir poca autoridad y asumir mucha responsabilidad, ya que la autoridad -- debe ser ganada y todo aquel que la recibe necesita demostrar-

a sus superiores, pero especialmente a sus subordinados que la merece y no que la detenta, es decir; debe probar que posee su suficiente talento para ejercerla.

3.5.3 ASPECTOS IMPORTANTES DEL FUNCIONAMIENTO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD .

I.- El Manual de Procedimientos y el Archivo Permanente-
En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Para facilitar la implantación del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad y sus presupuestos, la existencia de un manual es de gran utilidad. El manual, no es otra cosa que un instructivo sobre la operación general de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, así como la preparación y control de los presupuestos.

No existe una forma establecida para la elaboración del manual ya que éste dependerá de las características y necesidades de cada empresa. Sin embargo algunos de los puntos que debe tratar son los siguientes:

- a).- Finalidad de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.
- b).- Las Areas de Responsabilidad y su codificación.
- c).- Catálogo de cuantas de costos y gastos, debidamente codificados., tomando como base los números de las diferentes áreas de responsabilidad.
- d).- Definición y ventajas de los presupuestos.
- e).- Período que abarca el presupuesto.
- f).- Modificaciones que se han de efectuar en los procedimientos de Contabilidad.
- g).- Procedimiento para la elaboración de cada presupuesto.
 - 1.- Trámite a seguir.
 - 2.- Determinar tiempos de entrega.

3.- Formas de presentación.

- h).- Determinar a los responsables de cada presupuesto - y del sistema en general.
- i).- Modelos de los diferentes informes que han de ser - elaborados.
- j).- Distribución de los informes de responsabilidad.

El manual debe ser revisado periódicamente con el objeto de ir realizando las modificaciones que se estimen pertinentes ya que un instructivo que no se encuentre debidamente actualizado no permite obtener los resultados que de él se esperan .

Es necesario distribuir a todos los jefes de área copia del manual, con la finalidad de que tengan perfecto conocimiento de sus funciones y responsabilidades, las ventajas que representa el tener un manual debidamente actualizado son las siguientes :

- a).- Reduce la posibilidad de que existan errores.
- b).- Ayuda a lograr una mayor coordinación entre sus elementos.
- c).- Facilita el adiestramiento del nuevo personal.
- d).- Permite realizar una mejor supervisión.

Es natural que al introducir un nuevo sistema exista resistencia a aceptarlo por parte de ciertas personas, es necesario contar con la cooperación de quienes intervengan en dichos sistemas, ya que de ella dependerá el éxito o el fracaso del mismo. El manual de instrucciones es una valiosa ayuda para lograr entre el personal una conciencia de la responsabilidad -- que tiene sobre los costos y los gastos, permitiéndole así comprender los objetivos de la empresa.

El Archivo Permanente es un legajo en el que se concentran y salvaguardan los estudios, antecedentes, cuadros e instructivos y la correspondencia necesaria para hechar a andar -

la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, cuyo objetivo es proporcionar la historia financiera de la empresa y ofrecer - una fuente de referencias de partidas continuas y recurrentes; contendrá los siguientes documentos básicos:

- a).- Manual de Procedimientos (Teoría General de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad).
- b).- Organigrama por Areas de Responsabilidad.
- c).- Flujo de Información de la Contabilidad Administrativa.
- d).- Comparación entre los resultados que arroja una Contabilidad por Areas de Responsabilidad con y sin Motivación Humana.

II.- El legajo de Estados Financieros y Anexos Periódicos que Demandan un Trabajo Adicional, Así como la Puntualidad Informativa en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El trabajo adicional consiste, en que es un poco más laborioso que el trabajo tradicional, ya que esta nueva técnica lo que busca principalmente es mejorar los controles de costos y gastos.

Nosotros creemos que dicho trabajo es más bien un mejor ordenamiento de las cédulas de trabajo, las cuales se tienen que diseñar con el debido cuidado por cada área, así como mantenerlas actualizadas de acuerdo a las necesidades de cada empresa; por lo que dichas cédulas resumen tendrán que ser abastecidas con la información resultante de los auxiliares individuales.

Además es necesario considerar que el trabajo es más laborioso, por que la información que se tiene que presentar periódicamente, tiene su calendario establecido de entrega, para sus análisis correspondientes, es por esto, que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad no debe ser obstáculo para --

que dicha información sea presentada en las fechas ya establecidas por cada ente económico. La información periódica con -- siste en :

- a).- Estado de Situación Financiera.
- b).- Estado de Resultados.
- c).- Conciliación entre los costos y gastos del Informe de Responsabilidad del Primer Nivel y los del Estado de Resultados.
- d).- Informes de responsabilidad para todas las Areas de los Cuatro Niveles de autoridad establecidas.
- e).- Anexos varios.

Por lo que es necesario que el Contador tenga la mejor - visión para colocar a su personal en el puesto idóneo, ya que es una forma de maximización de los resultados con la minimiza ción de los esfuerzos.

El trabajo adicional que trae como consecuencia la Conta- bilidad por Areas de Responsabilidad según el C.P. Francisco - Perea es :

- a).- Abrir formas de presupuestos por areas de Respon- sabilidad.
- b).- Abrir auxiliares para los diversos responsables de cada área y registrar diariamente en ellos las ero- gaciones reales efectuadas por los mismos, los cua- les no son más que los registros de control indivi- dual por partida simple.
- c).- Elaborar Informes de responsabilidad de todas y ca- da una de las áreas existentes, esto es, como lo - muestra el organigrama.
- d).- Incluir presupuestos con los Estados Financieros y- anexos, para poder tener los parámetros necesarios-- para analizar la eficiencia e ineficiencia.

La forma de tener la información a tiempo es :

- a).- El Contador debe conseguir de sus propios empleados

un desempeño mejor, valorando su preparación pene --
trando sus inclinaciones y analizando su talento ó -
disposición para comprender bien las cosas; buscando
asignar a cada hombre el puesto adecuado.

f).-Ordenar que se impriman formatos para el control de-
los presupuestos individuales.

g).-Recurrir toda vez que sea posible a los avanzados -
procedimientos electrónicos de registro, es decir, a-
las computadoras electrónicas para facilitar el tra-
bajo operacional.

III.- Como se Elabora un Organigrama por Cifras de Res -
ponsabilidad. Como se Estructura un Catálogo. La -
Forma de Codificación y Registro de Los Documentos
Comprobatorios, Todos Dentro de la Contabilidad -
Por Areas de Responsabilidad.

Teniendo en cuenta, que en el organigrama por Areas de --
Responsabilidad se tienen bien definidas las actividades, auto
ridades y responsabilidades de cada uno de los integrantes de
la organización, en un organigrama por cifras de responsabili
dad se tendrá que representar gráficamente los informes de res
ponsabilidad de cada una de esas áreas, con el fin de propor-
cionar información periódica por medio de los reportes de ac-
tuación en los que se hace constar las variaciones presupuesta
das para las diferentes áreas, esto es, las variaciones fina -
les por eficiencia e ineficiencia.

Siendo así un documento de resúmen gráfico valiosísimo -
para la dirección .

Para esto, es conveniente tener un adecuado catálogo por
Areas de Responsabilidad, considerando que el catálogo de cuen-
tas es una relación ordenada y pormenorizada que contiene el -
número de las cuentas que deberán ser utilizadas para el regis
tro contable de las operaciones de la empresa, el cual puede -
ser extremadamente detallado o bastante condensado, lo cual --

depende de la índole del negocio, de las necesidades de su gerencia o de las exigencias de la organización.

Tenemos que el Catálogo por Areas de Responsabilidad no es más que la asignación de los números de codificación a las áreas señaladas en el organigrama, haciendo mención de los nombres de cada responsable de las mismas.

Su codificación se refiere a distribuir en cada área los conceptos de costos y gastos que las mismas pueden controlar y ser responsables, o sea, es la unificación del catálogo de áreas de responsabilidad con el catálogo normal de Contabilidad, ya que uniformando sus conceptos de gastos al catálogo normal de Contabilidad, dándole un mismo número a todas aquellas subcuentas que expresen un mismo concepto, se dará la fusión entre los dos catálogos.

La finalidad de este catálogo es conocer cuales son los gastos en que puede incurrir cada área en particular y las claves que pueden ser asignadas a cada responsable; combinando los números de cuenta, subcuentas y sub-subcuentas con el área correspondiente.

Se recomienda anexar una cédula en donde se sustituyan los conceptos por las descripciones de las labores para el Cuarto Nivel (producción), considerando que los responsables del mismo no entiendan el significado de los nombres de las subcuentas que utilizan en Contabilidad.

Para la codificación y registro de los documentos es necesario anotar en el comprobante los números de cuenta, subcuenta y el área donde se efectuó el gasto, auxiliándose del Catálogo por Areas de Responsabilidad.

IV.- Quienes Pueden Implantar una Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Es precisamente el Contador Público dependiente quien -- dentro del campo contable ha iniciado el desarrollo de la técnica de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, la cual -- puede ser implantada a cualquier tipo de empresa, grandes, pequeñas, comerciales, industriales, del sector público ó privado ya que no implica un cambio radical del sistema contable establecido, sino pequeñas modificaciones que nos muestran quienes son los responsables de los gastos incurridos.

También establece un plan presupuestal para comparar los gastos reales incurridos contra los costos presupuestados para cada área de responsabilidad.

Existe el Contador Público independiente (despachos profesionales), quienes proponen como un servicio de consultoría en Administración de empresas, el establecimiento de esta técnica; abarca siete diferentes esferas de actividad :

- a).- Dirección General.
- b).- Producción .
- c).- Mercados.
- d).- Relaciones Industriales.
- e).- Administración Pública.
- f).- Organizaciones no Lucrativas .
- g).- Varios.

La implantación de esta técnica no implica ningún trámite fiscal, o sea, que no se debe dar aviso alguno a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El Contador Público, al implantar esta técnica tendrá -- que rebatir argumentos en contra de su establecimiento con la dirección, ya que, aún cuando es a ella a la que se aseguran ahorros en los gastos, prefiere seguir con las conductas establecidas, que ponderar ideas nuevas .

3.6 LOS PRESUPUESTOS DENTRO DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD .

Una de las fases en la implantación de un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad consiste en la elaboración de presupuestos de costos y gastos por Areas de responsabilidad.

Para que este sistema tenga éxito, depende de los presupuestos por lo que deberán estar elaborados sobre bases reales y conservadoras, es decir; deben ser resultado de la experiencia.

El presupuesto se conoce como un plan detallado de acción futura, con el fin de servir en la toma de decisiones y evaluar los resultados obtenidos, se puede decir que la combinación de los presupuestos y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad trae como consecuencia mejores resultados en el control de los costos y gastos lo cual resulta de que las personas responsables de cumplir con el presupuesto serán las mismas que intervinieron en su formulación .

Considerando la división de áreas de funciones existentes ya en la organización es necesario contar con presupuestos departamentales separados, los que se concentrarán en el presupuesto general por lo que cada nivel administrativo y dentro de cada nivel, las áreas de responsabilidad deben apegarse al presupuesto.

El C.P. Francisco Perea define el Presupuesto por Areas de Responsabilidad como : " Un plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa entre las operaciones realizadas y las planeadas con la ayuda del responsable ".

Los presupuestos, pueden ser públicos (gobierno), privados (empresas privadas), flexibles (permiten modificaciones al plan original por cambios no previstos), fijos (permanecen en forma invariable durante el período presupuestado), a corto, mediano y largo plazo.

El tipo de presupuesto más recomendable para lograr un mejor control en un sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad es el de presupuestos flexibles, ya que permiten realizar los ajustes necesarios en función de los cambios existentes en los volúmenes de producción.

La elaboración de los presupuestos debe ser realizada por las mismas personas responsables de los gastos y costos que deben controlar dentro de cada nivel administrativo; será sometido a su jefe inmediato y a un coordinador para ser estudiado.

Como el presupuesto es un elemento de control es necesario contar con una organización adecuada para controlarlo, que es el Comité de Presupuestos ya que por medio de él es posible tener una centralización y ahorro de esfuerzos, uniformidad en las instrucciones y una mejor coordinación del plan trazado. El Comité de Presupuestos, debe contar con un coordinador, el cual será responsable de que se ponga en práctica todo el programa. Este Comité será encargado de examinar las estimaciones de cada departamento, recibir los informes de responsabilidad en los que se comparan los resultados con los datos presupuestados y estudiar las desviaciones existentes.

Para coordinar el Comité de Presupuestos se puede designar al Director General ó al Contralor; estará formado además del coordinador, por los distintos jefes o encargados de los departamentos en que se encuentra dividida la empresa, en el caso de una manufacturera formarán parte del Comité los responsables de las Cuatro gerencias clásicas : Mercadotecnia-

Producción, Finanzas, y Relaciones Industriales.

Los Deberes del Coordinador de Presupuestos son :

- a).- Estudiar el programa financiero del negocio y formular el manual de instrucciones para integrar el Presupuesto por Areas de Responsabilidad.
- b).- Vigilar la formulación de presupuestos en función de responsabilidades individuales con la intervención de los responsables.
- c).- Motivar y ver que se motive a los empleados.
- d).- Diseñar las formas para el control de los presupuestos y elaborar el modelo de informe de responsabilidad.
- e).- Presentar el presupuesto a la dirección para su aprobación.
- f).- Emitir el presupuesto aprobado, distribuyéndolo a todos los jefes de área.
- g).- Formular las proyecciones, cédulas y estados presupuestados necesarios.
- h).- Analizar productivamente los informes de responsabilidad y conferencias con los jefes de área, las desviaciones ocurridas.
- i).- Ser portavoz de la importancia que todos y cada uno de los responsables tiene en el buen logro de los objetivos.

Para elaborar el presupuesto el Comité comenzará por hacer una revisión del catálogo de cuentas de la empresa, separando los costos y gastos en controlables y no controlables; los primeros se asignarán a las diferentes áreas de responsabilidad integrándose de esta manera el catálogo de codificación de áreas de responsabilidad, los segundos sólo servirán para conocer la suma total de los gastos no cargados a los departamentos.

Los costos y gastos controlables serán elaborados por cada área con base en los conceptos o funciones que indica el catálogo de codificación, en trabajo conjunto cuando menos de tres personas : el responsable de observarlos, su jefe inmediato y el coordinador del Comité de Presupuestos.

Los presupuestos serán elaborados comenzando de abajo hacia arriba, es decir del cuarto nivel hacia el primero, el trabajador del cuarto nivel realizará sus estimaciones de cuyo cumplimiento será responsable ante el jefe inmediato, éste acumulará los presupuestos de las personas a su cargo, al suyo, para responder ante el nivel superior y así sucesivamente, hasta contar con el presupuesto del primer nivel, el cual será al mismo tiempo el presupuesto de costos y gastos de toda la empresa; este procedimiento se conoce con el nombre de Pirámide-Presupuestal.

Se puede resumir diciendo que el presupuesto de costos y gastos controlables para cierto nivel esta formado por los presupuestos del propio nivel más los de los niveles inferiores.

Ventajas de la Pirámide Presupuestal :

- a).- Los niveles inferiores toman mayor importancia ya que los de arriba dependen de ellos.
- b).- Existe mayor vigilancia de los jefes hacia sus subordinados, ya que ello forma parte de su responsabilidad.
- c).- La comunicación entre los jefes responsables es más dinámica por la dependencia que existe entre las áreas de responsabilidad.
- d).- Todos los responsables pueden tomar decisiones que los hacen convertirse en elementos de la Administración :

3.7 INFORMES QUE SE PRESENTAN DENTRO DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Uno de los problemas más serios que tienen las empresas es la falta de comunicación, lo cual provoca que no se tomen decisiones en forma oportuna.

En la Contabilidad por Areas de Responsabilidad los informes se basan en la estructura de la organización por áreas de responsabilidad, estos informes plantean problemas críticos de comportamiento ya que concretan y comunican todas las ineficiencias y eficiencias del personal a todos los niveles de la empresa y centralizan la atención hacia desviaciones realmente significativas.

Estos informes reciben distintos nombres: Informes de Responsabilidad Informes de Actuación, Informes de Responsabilidad por Desviación, Reportes de Costos y Gastos por Areas de Responsabilidad, Reportes de Eficiencia.

Los Informes de Responsabilidad adoptan y ofrecen las ventajas de una comunicación vertical ascendente consistente con el funcionamiento técnico de la pirámide presupuestal, sus características son:

- a).- La información fluye de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores.
- b).- Hacen saber en que grado la comunicación descendente original ha sido comprendida.
- c).- Estimulan una mayor participación individual en las operaciones de la empresa.
- d).- Ayuda a resolver problemas antes de que repercutan a niveles más altos.
- e).- Hacen posible la satisfacción de egos sociales básicos.
- f).- Motivan a los empleados a la eficiencia.

Al decir que los informes de responsabilidad, son una evaluación, se da a los integrantes responsables de cada área la aptitud para analizar su propia actuación, este análisis personal podrá demostrar cuando se pidan explicaciones de las desviaciones o progresos positivos.

Los informes de responsabilidad deben reunir también los requisitos de un sistema eficaz de información como: oportunidad, exactitud, lenguaje accesible, concisión, base de medida (presupuesto), determinación de desviaciones, además de ser:

- a).- Dinámicos.- Abarcan un lapso determinado.
- b).- Internos.- Constituyen una herramienta de control.
- c).- Presupuestales.- Necesitan de presupuestos.
- d).- Organizacionales.- Están integrados en la estructura de la organización.
- e).- Motivacionales.- Enjuician la eficiencia.

OBJETIVOS DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

- a).- Dar noticia a los administradores de la efectividad con que han logrado reducir sus costos y gastos.
- b).- Reportar estas desviaciones (sólo las significativas), en función de área origen y de la responsabilidad individual.
- c).- Ponderar la exactitud de los presupuestos.
- d).- Observar el comportamiento del control presupuestario.
- e).- Facilitar la preparación de presupuestos para períodos subsiguientes.
- f).- Ejercer presión sobre los renglones de costos y gastos descuidados.

Corresponde al Comité de Presupuestos el análisis de las desviaciones, pero como no es posible que estos ejecutivos analicen todos los informes, los responsables de área deben estar capacitados para comentar estas desviaciones y tomar decisiones sobre los asuntos de su responsabilidad.

Los informes de responsabilidad comienzan con el vaciado de datos históricos a los que incorporan las cifras presupuestadas, de la comparación costos y gastos reales contra costos y gastos presupuestados, resultan las desviaciones del mes y las acumuladas, por lo que cada responsable rinde un informe de su área a otro nivel superior, hasta llegar a la gerencia general. El Contador de Áreas de Responsabilidad debe entregar al res

ponsable de cada nivel, tres tantos; (original y dos copias) de una forma preimpresa con los datos de su departamento y con la anotación de sus gastos reales, sus presupuestos y sus desviaciones, a este le corresponde:

a.- Adicionar los costos y gastos de los distintos departamentos que integran su área.

b.- Efectuar operaciones aritméticas para obtener sumas y desviaciones totales.

c.- Agregar los comentarios que juzgue adecuados y conservar para él una copia del informe y entregar a su jefe inmediato el original y la copia - al contador para su archivo.

Los informes de responsabilidad se producen en los niveles más bajos para luego ir acumulando la información de los niveles superiores concentrándose todos los datos en el primer nivel, la coordinación completa de un nivel a otro obliga a cualquier jefe a preocuparse como mínimo a dos áreas de responsabilidad, la suya propia y la de sus subordinados inmediatos. No solamente revelan quién es el responsable de las desviaciones sino además que es lo que está pasando, son la más típica expresión de la administración por desviación que es la toma de decisiones basada en el estudio de las diferencias más considerables entre lo sucedido y lo predeterminado, es aplicada a liberar a los ejecutivos de los detalles intrascendentes, es decir; que el administrador se dedica a las desviaciones importantes de cifras reales, con respecto a presupuestos por áreas de responsabilidad.

Es conveniente celebrar juntas para discutir las desviaciones encontradas en los cuatro niveles clásicos, para ejercitar la autoridad delegada por los altos ejecutivos por lo que es necesario dar a conocer al Gerente General el porque de las desviaciones del plan en forma concreta, una vez al mes, el coordinador del Comité de Presupuestos auxiliado del contador de áreas de responsabilidad presentará a la dirección la interpretación de los informes de responsabilidad. Con este conocimiento de estas desviaciones el Gerente del primer nivel estará en posibilidades de ordenar las investigaciones sobre las áreas problema.

3.8 IMPORTANCIA DE LA MOTIVACION HUMANA EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

3.8.1 Aspectos Históricos de la Motivación .

Antes de la Revolución Industrial, a mediados del siglo-pasado, nadie se ocupó de manera sistemática de los problemas de la motivación de los empleados, las unidades de producción fueron pequeñas y las técnicas sencillas; en general los empleados eran propietarios de sus herramientas y el capital invertido por los patrones fué relativamente pequeño, debido a que las fuentes de capital no habían introducido en gran escala el sistema de producción, no había fuerte presión para la producción en grande.

El mercado no se había desarrollado lo suficiente siendo incapáz de manejar una gran producción, el día de trabajo era largo pero los movimientos relajados y fáciles, las cuestiones acerca de la utilización de los esfuerzos humanos o la motivación para trabajar no fueron importantes o significativos. (12)

Pero el hombre por naturaleza no se puede quedar estático y poco a poco fué creciendo su ambición de poder, esto es, lo que dá origen al crecimiento por medio de la Revolución Industrial, en donde las inversiones de capital en las fábricas se llevó en espiral, esto dá origen a un mayor desarrollo en las innovaciones y a la absorción y control del mercado consumidor por lo que a su vez los propietarios empiezan a presionar cada vez más una mayor productividad.

Es así como nace una nueva época de innovaciones y desarrollo, pues súbitamente se dirigió la atención al empleado en el aspecto individual y los problemas acerca de su eficiencia y motivación se volvieron cada vez más importantes y se consi-

(12). Psicología Industrial. Marvin D. Dunnette y Woyne K. - Kirenner . pag. 146 .

deró al trabajador como otro elemento del proceso de producción, el principal exponente de dichas ideas fué Frederick Taylor, conocido en esta era como el padre de la Administración Científica.

La Administración Científica basada en la motivación por medio de incentivos monetarios no llevo a los propietarios de fábricas a una mejoría en la productividad y eficiencia como ellos lo esperaban, esto a su vez ocasionó una mayor rotación de personal, una elevada incidencia de aflicción y descontento a los trabajadores, según estudios de las diferentes fábricas donde se practicaron los experimentos.

Bajo esta situación surgió otro estudioso de la materia conocido como Elton Mayo, para ver si podía terminar con la ola de descontento en el trabajo, su solución fué asombrosamente sencilla, pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se permitiera a los trabajadores tomar períodos de descanso de acuerdo con un horario formulado por ellos mismos, al aplicar la sugerencia de Mayo, la gerencia advirtió con agrado una clara disminución de la rotación acompañada por un rápido incremento de la productividad, desde luego es evidente que Mayo resolvió este problema debido a la firmeza con que descartó las nociones mecanicistas acerca de la naturaleza del hombre en favor de suposiciones más humanistas, reconoció que los empleados buscaban más que dinero en su trabajo: " El dinero probablemente sólo podía ser efectivo como incentivo cuando se usaba junto con otras necesidades del hombre y no en oposición a las mismas ". Estimulado por este primer éxito, Mayo trató de descubrir cuales podían ser esas otras necesidades, oportunamente se le pidió que estudiara la productividad de los empleados de la Western Electric Company en Hawthorne, así emprendió la serie de estudios que algunos consideran clásicos acerca de la motivación de los empleados.

Para lograr un control experimental mayor de la situa --

ción del trabajo se le pidió a un grupo de seis empleadas que trabajaran en un salón experimental de producción, donde estas podían observarse y medirse y que también permitiría la fácil-manipulación (con el consentimiento de las trabajadoras), de las condiciones de trabajo, tales como periodos de descanso, -- la duración del día de trabajo, etc.

Pronto se vió que la productividad del grupo experimental de trabajo subía completamente con independencia de las variables experimentales que se manipulaban; A continuación se describen los resultados de la siguiente manera :

Al aislar unos pocos trabajadores para participar en un experimento el grupo de Mayo les dió una especie de sentimiento de élite, cuando junto con esto se les dió el control (por consentimiento), de su propio día de trabajo, su moral subió y con ella la producción. El grupo experimental operaba en condiciones motivacionales muy diferentes de las del resto de la planta (eran tratados como si fueran importantes y únicos), tenían voz para decidir la administración de su propio tiempo y fueron apartados (por los investigadores) de las demandas rutinarias y de las restricciones de la gerencia. Es decir, aumento la evidencia de que al tratar a los trabajadores como seres humanos permitiéndoles juntarse en grupos naturales y liberar a estos grupos de controles personales, se denominaban los motivos por lo cual podían mejorar dramáticamente la producción .

De esta manera se inició el movimiento de relaciones humanas en la industria, Mayo interpretó los resultados de la Western Electric en términos de la necesidad peculiarmente humana de pertenecer y ser considerado como miembro significativo de un grupo .

Como resultado de esta nueva época de las relaciones humanas que estuvieron a cargo del Psicólogo Elton Mayo, podemos tomar en consideración que el experimento en el salón experi -

mental de producción es el siguiente :

Los trabajadores lograron un sentimiento mayor de valor personal, participaron en decisiones que afectaban su trabajo y llegaron a gustarles los deberes efectivos de sus trabajos - debido a que estos habían empleado para incluir la participación en un importante experimento científico. De este modo, pudieron lograr un sentimiento mayor de cumplimiento, probablemente se sentían más seguros en sus trabajos debido al trato permisivo y amistoso del experimentador, por encima de todo es to tenían la oportunidad de ganar más dinero debido al sistema de pago de incentivos de grupo que se introdujo al comienzo del experimento. Por tanto de acuerdo con muchos tipos diferentes de incentivos presentes en los experimentos, podemos inferir que muchos motivos diferentes podían estar actuando por ejemplo la seguridad, afiliación, estimación, interés intrínseco en el trabajo y el ego. Entonces es evidente que la investigación fué mucho menos precisa para especificar un solo motivo de lo que él creyó. (13)

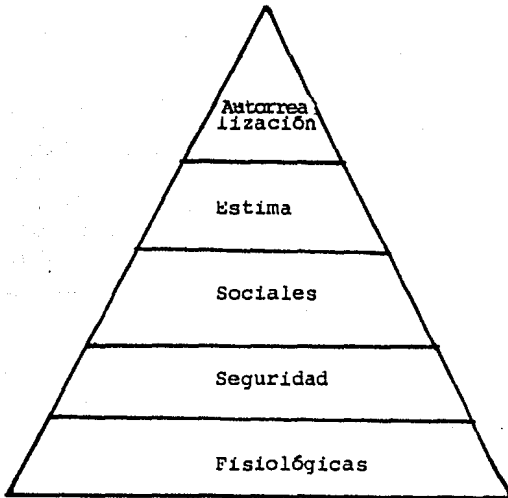
La investigación subsecuente ha tratado más sistemáticamente cada uno de los motivos que se acaban de mencionar pero desde un punto de vista más científico. Para lo cual vamos a analizar por medio de la teoría de Maslow, la cual nos ayuda a reforzar los experimentos de Mayo, auxiliándonos de los siguientes puntos.

- 1.- El hombre es un ser necesitado, siempre desea y desea más, pero lo que desea depende de lo que ya tiene, tan pronto como es satisfecha una necesidad del hombre, aparece otra en su lugar, el proceso es infinito.
- 2.- Una necesidad satisfecha no es un motivador del - -

comportamiento, sólo las necesidades no satisfechas motivan el comportamiento, considérese la necesidad del aire, sólo afecta el comportamiento cuando uno se ve privado o hay amenaza de pérdida de él.

- 3.- Las necesidades del hombre están arregladas en una serie de niveles, una jerarquía de importancia, tan pronto como las necesidades de un nivel inferior han sido satisfechas en términos generales, emergen las del siguiente nivel superior y demandarán satisfacciones . (14)

Así pues, Maslow considera la motivación de un individuo en términos de orden predeterminado de necesidades, cada una con su propia categoría, no en términos de una sola y desorganizada lista de impulsos, por ello a continuación ilustramos la siguiente pirámide de necesidades.



(14). Administración de Organizaciones. Herbert G. Hicks.
pag. 342-344 .

A continuación analizaremos cada una de las necesidades postuladas por el Dr. A. Maslow, 1954, en su teoría :

1.- FISIOLÓGICAS O PRIMARIAS . Las necesidades primarias son aquellas indispensables para la conservación de la vida -- como son: alimentarse, respirar, etc. pueden saciarse a diferencia de las secundarias, estas últimas son específicamente humanas.

2.- DE SEGURIDAD . El hombre desea estar en la medida de lo posible cubierto de contingencias futuras, requiere sentir seguridad en el futuro, aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia de acuerdo a las necesidades primarias necesita igualmente sentir seguridad en cuanto al respeto y la estimación de los demás componentes de los grupos sociales.

3.- SOCIALES . Para sobrevivir el ser humano necesita -- salvo raras excepciones aliarse, requiere vivir dentro de una comunidad; hasta ahí el respeto netamente utilitario de la sociedad pero, además el ser humano necesita sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.

4.- DE ESTIMA. Al hombre le es imprescindible emocionalmente darse cuenta de que constituye un elemento estimado dentro del contexto de las relaciones interpersonales que se instauran dentro de la comunidad, no solamente necesita sentirse apreciado y estimado sino que además, precisa destacar con cierto prestigio entre los integrantes de su grupo y contar con una jerarquía. Dentro de la sociedad existen estatus adscritos y estatus adquiridos.

5.- DE AUTORREALIZACIÓN . El ser humano por su vida en sociedad requiere comunicarse con sus congéneres, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos e ideas, así mismo requiere trascender, desea dejar huellas de su paso en este mundo, una manera de lograrlo es perpetuándose en la propia --

obra a través de la creación. Esta necesidad especialmente se ve frustrada en el trabajo industrial, la producción en serie fragmentada en diversas operaciones repetitivas impone un obstáculo a la satisfacción de esta necesidad.

Es importante hacer notar que en las brevisimas descripciones anteriores se han tomado las generalidades dejando a un lado las excepciones, conviene sentar igualmente que la satisfacción de estas necesidades no se distingue en muchas ocasiones sino se mezclan y confunden ofreciendo complejas formas de satisfacción moldeadas, estas en gran parte por la sociedad. Además precisa que las necesidades secundarias se manifiestan en gran diferencia en los diversos individuos y en las distintas edades. (15)

Es así como nosotros podemos describir la evolución de las relaciones humanas o los aspectos motivacionales, los cuales son tan complejos como seres humanos pueden existir, ya que desde la aparición del hombre a nuestros días todavía no se ha podido definir las mismas .

3.3.2 Importancia de la Motivación humana en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Con el bosquejo anterior acerca de las relaciones humanas o motivación hemos tratado de dar un enfoque histórico pero no se ha dado una definición concreta, por lo que nos hacemos la pregunta. ¿ Qué significa Motivar ? la respuesta sería dar un motivo para una cosa y explicar el motivo o razón de algo; de donde resulta que la motivación humana, se ocupa de dar al hombre motivos para que sienta la necesidad y el íntimo gozo de actuar como tal, para que quiera ser digno de tal: le --

dá plena conciencia de ellos, le hace pensar, lo cual ha sido tarea siempre bien difícil. (16).

La motivación en el campo administrativo ya ha sido definida como :
" Es esencialmente una fuerza, que es efectiva para lograr que los miembros individuales de la organización subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la empresa". (16)

Otras definiciones de motivación son:

J.A. Fernández Arenas nos dice que: " Es el procedimiento que debido a los incentivos adecuados permite la realización de una acción basada en una decisión ; la obligación puede resultar de una acción pero los resultados finales pueden ser muy diferentes a los obtenidos con la motivación, este punto es vital en la participación individual pues presenta la bujía del proceso administrativo". (17)

Una opinión más nos dice: " El problema fundamental de las motivaciones está en como crear una situación en la que los empleados puedan satisfacer - sus necesidades individuales mientras trabajan para alcanzar las metas de la organización "

La opinión de nosotros acerca de la motivación humana es: Los hombres por naturaleza son sociales, lo cual es una gran ventaja para adaptarse dentro de un ente económico. Esto significa que con una adecuada forma de incentivos primarios y secundarios (darle a cada persona dependiendo de su nivel socioeconómico lo adecuado), se cumple con los objetivos personales y como consecuencia los del ente económico.

Después de que hemos tratado de describir lo que significa la motivación humana, es menester hablar de los sistemas de motivación empresarial — más tipificados los cuales son:

A).- Autoritarismo.- En la actualidad casi no existe porque es la —

(16). La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. C.P. Francisco Perea pag. 129.

(17). Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. pag. 70 - 71.

imposición de autoridad en su máxima expresión; se vale de amenazas, sanciones y despidos, el empleado tiene casi nula capacidad de decisión. La supervisión ha de ser extrema para alcanzar una aceptable producción, así el patrón parece estar convertido en capatán. La filosofía en la que se apoyan tales técnicas en esencia son las siguientes: Sé fuerte, sé rudo, consigue - que se haga el trabajo quebrando toda resistencia y todo antagonismo.

No obstante que con la existencia de los sindicatos ha mermado el poder del autoritarismo sobre los obreros, algunos empleados sin esa protección siguen padeciéndolo, el autoritarismo es visto por los trabajadores como una abierta declaración de hostilidad con la empresa, donde esta exige lo más y ellos rinden lo menos.

B).- Autoritarismo Moderno.- Es el tácito convenio entre la dirección y los trabajadores, a mayor nivel de producción, mejores concesiones; la supervisión es razonable y no se hace uso de la fuerza, a menos que los trabajadores restrinjan sus rendimientos.

C).- Paternalismo.- Otorga demasiados beneficios a los trabajadores, esperando que estos correspondan por gratitud y lealtad con una buena labor; presenta dos facetas, una en la que el empleado se siente a la larga incómodo porque persigue retribuciones no ganadas, y otra en la que el empleado exige cada vez mejores condiciones de trabajo y prestaciones, aportando el mínimo de esfuerzo. Tiene un tinte humanístico siendo una posición utópica de la dirección y por lo mismo no encaja en el materialismo de los negocios.

D).- Libre Competencia.- Es la recompensa por parte de la compañía de otorgar ascensos y aumentos a quienes destaquen en su labor; por mucho que es la estimulativa de la capacidad individual, invita a una lucha desigual - al aceptar que la antigüedad y la capacidad técnica tendrá decisiva influencia.

E).- Motivación Humana.- Es el medio de lograr tanto unas relaciones humanas venturosas como la colaboración espontánea del personal; se vale de incentivos y de la filosofía de la apreciación.

Los efectos proporcionados por cada uno de los sistemas antes mencionados son los siguientes:

Para los diferentes tipos de autoritarismo:

a).- No proporciona ningún estímulo para trabajar y por lo regular produce lo mínimo para no ser castigado o despedido

b).- Los individuos se agrupan para protegerse de la dirección fijando normas de rendimiento que no deben ser rebasadas por nadie, cuando se somete a los individuos a demasiada presión, estos se sienten frustrados por lo que pueden incurrir en la reducción de la efectividad o también tener un grado elevado de agresividad.

Para el paternalismo tenemos :

a).- Por lo regular a nadie le agrada depender de otros si otros deciden por uno mismo, las personas se sienten infantiles. Este sistema engendrará personal carente de decisión, falta de iniciativa, creatividad, y afectividad por lo que el desarrollo de el individuo se ve truncado, a los empleados se les impide que logren su madurez.

Para la libre competencia tenemos :

a).- El grado de interés por mejorar de las personas no es siempre el mismo, la competencia exagerada puede producir conflictos serios en la empresa.

b).- La calificación de los méritos en este sistema es de vital importancia ya que su resolución si no es justa provocaría grandes conflictos.

Para la motivación humana tenemos:

a).- Satisfacción en el trabajo, iniciativa y creatividad, desarrollo individual paralelo al de la empresa, responsabilidad, colaboración espontánea.

Existen planes de estímulos al personal en casi todas las organizaciones los cuales son utilizados como una respuesta a la productividad del mismo, o bien como un medio para crear cierta motivación o interés hacia el trabajo. El objetivo de darle estímulos al personal es el de corresponder a su esfuerzo en el trabajo, para que dicho esfuerzo sea incrementado y aumente la productividad.

Los estímulos generales corresponden a un porcentaje de aumento en la remuneración de los empleados de acuerdo a la calificación del rendimiento - obtenido por estos, en la apreciación de su actuación en el trabajo. También existen los estímulos basados en el reconocimiento a la labor, tomando en cuenta la participación y los problemas de trabajo, lo que los hace sentirse parte de la organización.

a).- Incentivos para la participación.- Se relaciona con las remuneraciones como sueldos o salarios fijos que reciben los empleados por concepto del pago a su esfuerzo en el trabajo y son conocidos como incentivos económicos; algunos de ellos pueden ser las gratificaciones, el reparto de utilidades, los aumentos de sueldo, premios, comisiones, etc.

b).- Incentivos por servicio.- Estimulan al empleado en forma individual y colectiva, que son otorgados a todo el personal por lo que además de ser muy provechosos son poco costosos por aplicarse de manera general, algunos de ellos son: seguro de vida, seguro de gastos médicos, transporte, comedor, caja de ahorros, becas, etc.

c).- Incentivos psicológicos.- Pueden usarse para alentar a los empleados a lograr sus objetivos para animarlos cuando no todo sale bien y tratar al equipo de trabajo, estos pueden ser ascensos, independencia de acción en el trabajo, capacitación y desarrollo, horario de trabajo, buena comunicación y participación en la toma de decisiones, reconocimiento del empleado, mejor autoridad y responsabilidad.

Con lo antes mencionado hemos tratado de definir lo que significa la motivación ya que la tarea primordial de todo gerente o supervisor es la de mantener una organización que funcione con efectividad y para lograrlo debe ver sus subordinados trabajen eficientemente, produzcan resultados que sean benéficos para la organización.

Para lo cual mostramos el cuadro siguiente en el cual se presenta una contabilidad por áreas de responsabilidad con y sin motivación. (Cuadro N° 5).

CUADRO N° 5

COMPARACION ENTRE LOS RESULTADOS QUE ARROJA UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD CON Y SIN MOTIVACION HUMANA.

DECISION DE TRABAJAR EN LOS EMPLEADOS RESPONSABLES

INCENTIVOS

- 1.- Dinero
- 2.- Previsión social y otras prestaciones
- 3.- Respeto y aprecio
- 4.- Reconocimiento individual de las pequeñas proezas
- 5.- Elogio
- 6.- Hacer al individuo sentirse importante

NECESIDADES

- 1.- Satisfacción económica
- 2.- Eliminación del estado de separatividad, (o presencia del instinto gregario).
- 3.- Aceptación social
- 4.- Egos personales (justificación personal, autoconfianza, competencia).
- 5.- Egos proyectados (respeto, aprecio, deseo de ser importante).

MOTIVACION

OBLIGACION

EJECUCION DEL TRABAJO

RESULTADOS

- 1.- Satisfacción en la participación individual
- 2.- Espontaneidad de trabajo
- 3.- Eficiente observancia de presupuestos
- 4.- Reducción de costos y gastos
- 5.- Relaciones humanas venturosas
- 6.- Humanización de trabajo

RESULTADOS

- 1.- Insubordinación y Oposición
- 2.- Ausentismo físico y mental
- 3.- Inestabilidad de personal
- 4.- Desviaciones presupuestales por ineficiencia
- 5.- Improductividad
- 6.- La rutina conserva sus fueros (o: asfío de la vida diaria).
- 7.- Frustraciones

Dicho cuadro, nos muestra que los resultados son muy distintos, aunque para tal ejemplo se habla en términos generales sin considerar las excepciones.

Al hablar de que van íntimamente ligadas la Motivación y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad no queremos decir con esto que no puede existir la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en una empresa sin que exista la Motivación, o viceversa, que exista motivación en cualquier otro sistema de contabilidad, ya que nosotros pensamos que la motivación debe existir en cualquier sistema de contabilidad, ya hecha la aclaración podemos concluir diciendo que es menester de buenas relaciones humanas y una adecuada motivación para que exista una satisfactoria Contabilidad por Areas de Responsabilidad y con esto dejar aclarada la importancia de la Motivación en una Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

CAPITULO 4. CASOS PRACTICOS.

4.1. CONTROL DE COSTOS Y GASTOS EN UN COLEGIO DE ENSEÑANZA MEDIA.

Interpretación Del Caso Practico De La Escuela Secundaria
Republica De Venezuela.

La Escuela mencionada es una Asociación con fines no lucrativos dedicada a la enseñanza media; en la cual los directivos decidieron im - plantar un sistema de Contabilidad Por Areas De Responsabilidad con el objetivo de tener un mejor control de sus gastos, considerando que este sistema les proporcionará mejores resultados en la identificación de la(s) área(s) problema, en las que se encontrarían las variaciones de gastos - más relevantes.

1.- El organigrama fué depurado y ajustado a las necesidades que la escuela requiere.

2.- Se estructuró un catálogo con cuentas de Activo, Pasivo y Capital y por lo que se refiere a las cuentas de Resultados las hemos separado - en Gastos No Controlables y Gastos Controlables marcando como centro de cos tos el área a la que corresponde dicha erogación; por ultimo se consideran las cuentas de Ingresos. La estructura de dicho catálogo se presenta a ni - vel de cuentas de Mayor, quedando de la siguiente manera :

ACTIVO :

Circulante : 01, 02, 03, 13 y 17 .

Fijo : 20, 21, 30 y 31 .

PASIVO :

Circulante : 54, 56, 58 y 59 .

CAPITAL : 60 .

RESULTADOS :

Gastos No Controlables : 70, 71, 72, 73, 74, 75 y 76 .

Gastos Controlables : 82, 83, 84 y 85 .

INGRESOS : 90 y 91 .

3.- Se presenta una relación de saldos comprendiendo el período del 1o. de enero al 31 de diciembre de 1983 (como pudo haber sido por un período de un mes, ya que es el lapso más idóneo, para tener una mejor visión de los resultados y no esperarnos al final del período de un año, para realizar las aclaraciones pertinentes); dicha relación se presenta con saldos a nivel de cuentas de mayor, posteriormente se desglozan los saldos de las cuentas de gastos a nivel de cuenta, sub-cuenta, sub-sub-cuenta- y en su caso en centro de costos tanto real como presupuesto para su análisis correspondiente (en el caso del presupuesto los gastos no controlables se considerarán en cuentas de mayor únicamente).

No se presentan saldos en las cuentas de Balance en dicha relación ya que no lo creímos conveniente, dado que nuestro caso práctico se basó en el análisis de los resultados de los gastos controlables principalmente.

4.- El Estado de Resultados se presenta en forma comparativa señalando las cifras reales contra el presupuesto y por diferencia se obtienen las variaciones. Se separan para su análisis correspondiente los gastos controlables y los no controlables.

5.- Se elaboran cédulas resumen de los gastos controlables ya que son éstos a los que está enfocado nuestro trabajo, dichas cédulas se realizan por cada una de las áreas de responsabilidad y se alojan en ellas cada uno de los gastos en que incurre cada responsable de acuerdo al organigrama.

Por último se elaboran los informes de responsabilidad de acuerdo a cada uno de los niveles del organigrama los cuales nos ayudan a identificar en el del primer nivel, donde se refleja la variación mas significativa.

Definida dicha área se prosigue al siguiente nivel, hasta detectar cual es el gasto(s), que se dispara con relación al presupuesto; según nuestro caso práctico se analiza de la siguiente manera :

a).- El Estado de Resultados nos muestra que la desviación con mayor relevancia se encuentra en los gastos de mantenimiento y reparación.

b).- Las cédulas resumen de informes por áreas son las que nos van a mostrar el renglón en que aparece la variación de los gastos de mantenimiento y reparación, así como el responsable de la misma; analizándolas de la siguiente manera :

b.1).- La cédula de informes de responsabilidad del área 100, primer nivel (cuadro 3.1), nos muestra que la variación se encuentra en el -- área 10 que corresponde a la Subdirección Administrativa.

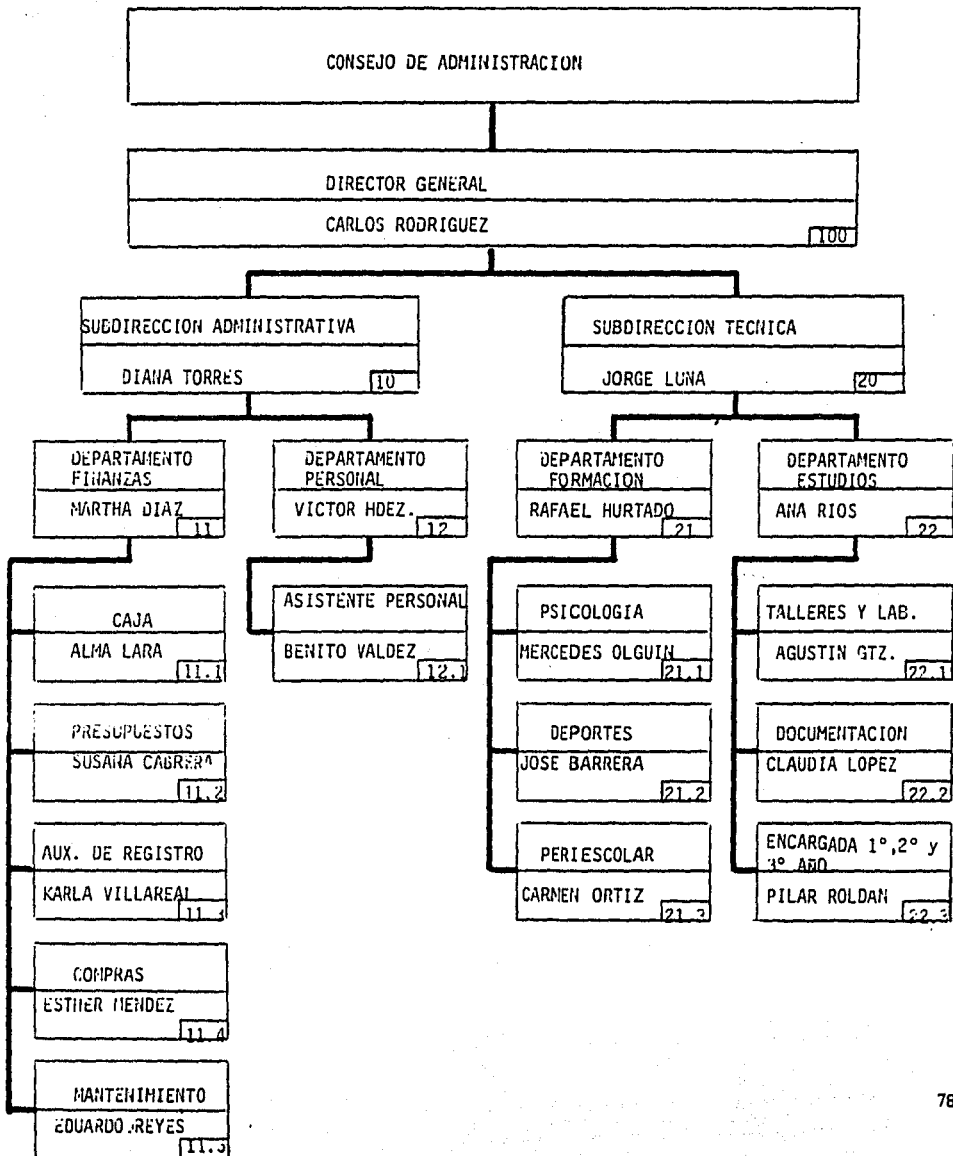
b.2).- Revisando la cédula de informes de responsabilidad del área 10, segundo nivel (cuadro 3.2), encontramos que el área 11 del Depto. de Finanzas es dónde se encuentra dicha variación.

b.3).- La cédula de informes de responsabilidad del área 11, tercer nivel (cuadro 3.4), nos muestra que el área 11-5 de Mantenimiento , es la que nos muestra la variación problema.

b.4).- En la cédula resumen de gastos controlables del área 11-5 del cuarto nivel (cuadro 2.12), encontramos cual es el gasto que afecta nuestros resultados, siendo éste ; el gasto de mantenimiento y reparación de edificio (Cuenta 85-02 del catálogo de cuentas).

Con éste sistema de control de gastos la Gerencia General puede identificar más fácilmente como se han realizado las erogaciones, ya que en el momento en que alguna de ellas se salga del presupuesto es analizada en su oportunidad; con lo que la Gerencia cuenta además con un mayor apoyo para la Toma de Decisiones.

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA A.C.
 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 CUADRO N°. 1



ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA A.C.

CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB - SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
01				Caja
	01			Fondo Fijo De Caja
	02			Fondo Fijo De Compras
02				Bancos
	01			Bancomer
	02			Banamex
03				Inversiones En Valores
	01			Banca Confia
	02			Sofimex
13				Deudores Diversos
	01			Directivos
		10 a la 40		(Por orden alfabético)
	02			Profesores
		10 a la 40		(Por orden alfabético)
	03			Empleados
		10 a la 40		(Por orden alfabético)
	04			Otros Deudores
		10 a la 20		(Por orden alfabético)
17				Pagos Anticipados
	01			Anticipo De Sueldos
	02			Anticipo Proveedores
		10 a la 30		(Por orden alfabético)
20				Mobiliario y Equipo
	01			Equipo De Oficina
	02			Equipos Diversos
21				Equipo De Transporte
	01			Vehiculos
30				Dep. Acum. Mob. y Equipo
	01			Dep. Acum. Equipo De Of.
	02			Dep. Acum. Equipos Diver.
31				Dep. Acum. Eq. De Transporte
	01			Dep. Acum. Vehiculos
54				Impuestos y Der. Por Pagar
	01			I.S.R.
	02			Cuota I.M.S.S. Empleado
	03			Cuota I.M.S.S. Patrón
	04			1% s/Remuneraciones
	05			5% INFONAVIT
	06			Cuotas Sindicales
56				Provisiones
	01			Aguinaldo
58				Acreedores Diversos
	01			Inmuebles Sotero
	02			Sofimex
59				P.T.U.
	01			P.T.U.
60				Patrimonio
	01			Patrimonio Asociado
	02			Superavit Ejer. Anteriores
	03			Superavit Del Ejercicio
70				Remuneraciones
	01			Sueldos
		10		Directivos
		20		Subdirección
		30		Empleados
		40		Secretarias
		50		Trabajadores

CUENTA	SUB CUENTA	SUB - SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
		60		Profesores
71				Costos Ind. De Sueldos
	01			Aguinaldo
	02			Prima De Vacaciones
	03			Prima De Antigüedad
	04			Seguro Social
	05			INFONAVIT
	06			1% s/Remuneraciones
	07			Cursos De Capacitación
	08			Otras Prestaciones
72				Eventos
	01			Otros Gastos De Eventos
73				Actividades, Deportes, y Mat. C
	01			Arbit., Alq. De Canchas y C
	02			Libros, Revistas y Suscrip.
		10		Libros
		20		Suscripciones
	03			Otros Gastos Arts. De Con.
74				Servicios
	01			Autos y Camiones
		10		Seguros
	02			Correos y Telégrafos
	03			Energía Eléctrica
	04			Gas y Combustibles
	05			Tramites Oficiales
	06			Renta De Inmuebles
	07			Seguros y Fianzas
	08			Otros Gastos y Servicios
75				Mantenimiento y Reparación
	01			Diversos
76				Otros Gastos
	01			Donativos
	02			Financieros
	03			Publicidad
	04			Otros Gastos
77				Depreciaciones
	01			Depreciaciones
82				Eventos
	01			Eventos Comunidad Educativa
			12	Depto. De Personal
	02			Recompensas Alumnos
			21	Depto. De Formación
83				Actividades, Deportes y Mat. C
	01			Audiovisuales Mat. Didáctico
			22-1	Talleres y Laboratorios
			22-3	Encargados 1o., 2o., 3o. Año
	02			Deportes Material
		10		Banderines y Distintivo
			21-2	Depto. De Deportes
		20		Inscripciones Campeona.
			21-2	Depto. De Deportes
		30		Trofeos, Medallas Depor.
			21-2	Depto. De Deportes
	03			Escolar Mat. De Consumo
			22-3	Encargado 1o., 2o., 3o.
	04			Imprenta, Mimeografo y Co.
			100	Dirección General
			10	Subdirección Admín.
			11	Depto. Finanzas
			11-1	Caja
			11-2	Presupuestos
			11-3	Auxiliar De Registro
			11-4	Compras

CUENTA	SUB CUENTA	SUB - SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
			11-5	Mantenimiento
			12	Depto. De Personal
			12-1	Asistente Personal
			20	Subdirección Técnica
			21	Depto. De Formación
			21-1	Psicología
			21-2	Deportes
			21-3	Periescolar
			22	Depto. De Estudios
			22-1	Talleres y Laborat.
			22-2	Depto. De Document.
			22-3	Encargado 1o., 2o., 3o.
	05			Mat. De Lab. y Talleres
		10		Lab. De Biología
			22-1	Talleres y Lab.
		20		Lab. De Física
			22-1	Talleres y Lab.
		30		Lab. De Química
			22-1	Talleres y Lab.
		40		Talleres
			22-1	Talleres y Lab.
	06			Papelería Arts. Oficina
			100	Dirección General
			10	Subdirección Admva.
			11	Depto. De Finanzas
			11-1	Caja
			11-2	Presupuestos
			11-3	Aux. De Registro
			11-4	Compras
			11-5	Mantenimiento
			12	Depto. De Personal
			12-1	Asist. De Personal
			20	Subdirección Técnica
			21	Depto. Formación
			21-1	Psicología
			21-2	Deportes
			21-3	Periescolar
			22	Depto. De Estudios
			22-1	Talleres y Lab.
			22-2	Depto. De Document.
			22-3	Encargado 1o, 2o, 3o año.
84				Servicios
	01			Autos y Camiones
		10		Gasolina y Lubricantes
			100	Dirección General
			10	Subdirección Admva.
			20	Subdirección Técnica
			11-5	Mantenimiento
		20		Refacciones y Reparac.
			100	Dirección General
			10	Subdirección Admva.
			20	Subdirección Técnica
			11-5	Mantenimiento
	02			Contratos De Servicio
			11	Depto. De Finanzas
	03			Teléfonos
			11	Depto. De Finanzas
			12	Depto. De Personal
			21	Depto. De Formación
			22	Depto. De Estudios
85				Mantenimiento y Reparación
	01			Aseo y Limpieza
			11-5	Mantenimiento
	02			Edificio Mantto. y Repar.

CUENTA	SUB CUENTA	SUB - SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
			11-5	Mantenimiento
	03			Instalaciones y Adaptac.
			11-5	Mantenimiento
	04			Muebles y Equipos
			11	Depto. De Finanzas
			12	Depto. De Personal
			21	Depto. De Formación
			22	Depto. De Estudios
	05			Ornatos
			11-5	Mantenimiento
90				Ingresos Normales
	01			Inscripciones
	02			Colegiaturas
	03			Colegiaturas Años Anter.
	04			Cuotas Escolares
.91				Donativos

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.

Nº CTA.	DESCRIPCION	(C-1)	
		S A L D O S	
		DEUDOR	ACREEDOR
01	Caja	100	
02	Bancos	158	
03	Inversiones en Valores	9,487	
13	Deudores Diversos	426	
17	Pagos Anticipados	157	
20	Mobiliario y Equipo	2,508	
21	Deprec. Acum. Mob. y Equipo		2,039
40	Edificio	22,909	
41	Deprec. Acum. de Edificio		2,291
54	Impuestos y Derechos Por Pagar		1,108
58	Acreedores Diversos		14,056
59	Otros Creditos Diferidos		3,943
60	Patrimonio		8,063
70	Remuneraciones	20,546	
71	Costos Ind. de Sueldos	7,955	
72	Eventos	35	
73	Act. Deportes y Mat. de Consumo	76	
74	Servicios	2,129	
75	Mantenimiento y Reparación	60	
76	Otros Gastos	4,971	
77	Depreciaciones y Amortizaciones	1,414	
82	Eventos	297	
83	Act. Deportes y Mat. de Consumo	1,033	
84	Servicios	255	
85	Mantenimiento y Reparación	5,854	
90	Ingresos Normales		47,720
91	Donativos		1,150
	T O T A L E S	80,370	80,370

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA A. C.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

	PARCIALES	IMPORTE REAL	PARCIALES	IMPORTE PRESUP.	PARCIALES	DESVIACION FAVORABLE (DESFAV.)
INGRESOS		48,870		49,873		(1,003)
Menos:						
COSTOS Y GASTOS DE OPERACION		44,625		42,223		(2,402)
CONTROLABLES :	7,439		4,886		(2,553)	
EVENTOS	297		295		(2)	
ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y MAT. DE CONSUMO	1,033		755		(278)	
SERVICIOS	255		241		(14)	
MANTENIMIENTO Y REPARACION	<u>5,854</u>		<u>3,595</u>		<u>(2,259)</u>	
NO CONTROLABLES :	<u>37,186</u>		<u>37,337</u>		<u>151</u>	
REMUNERACIONES	20,546		20,900		354	
COSTOS INDIRECTOS DE SUELDOS	7,955		7,556		(399)	
EVENTOS	35		38		3	
ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y MAT. DE CONSUMO	76		76		0	
SERVICIOS	2,129		2,150		21	
MANTENIMIENTO Y REPARACION	60		100		40	
OTROS GASTOS	4,971		5,117		146	
DEPRECIACIONES	<u>1,414</u>		<u>1,400</u>		<u>(14)</u>	
SUPERAVIT DEL EJERCICIO		<u>4,245</u>		<u>7,650</u>		<u>(3,405)</u>

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA A.C.
 RELACION DE GASTOS REALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.
 (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

(C.G.1)

CUENTA	DESCRIPCION	CUENTA	SUBCUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS
70	Remuneraciones	20,546			
01	Sueldos		20,546		
10	Dirección			1,405	
20	Subdirección			543	
30	Empleados			2,610	
40	Secretarias			576	
50	Trabajadores			1,641	
60	Profesores			13,771	
71	Costos Ind. de sueldo	7,955			
01	Aguinaldos		1,185		
02	Prima de vacaciones		259		
03	Prima de antigüedad		244		
04	Seguro Social		2,256		
05	Infonavit		1,047		
06	1% sobre remuneraciones		220		
07	Cursos de capacitación		71		
08	Otras prestaciones		2,673		
72	Eventos	35			
01	Otros gastos de eventos		35		
73	Cuotas, Deportes y Activid.	76			
01	Arbitraje, alquiler canchas		2		
02	Libros y suscripciones		50		
10	Libros			34	
20	Suscripciones			16	
03	Otros Gtos. Mat. consumo		24		
74	Servicios	2,129			
01	Autos y camiones		24		
10	Seguros			24	
02	Correos y telégrafos		1		
03	Energía eléctrica		268		
04	Gas y combustible		4		
05	Incorporación y trámites		47		
06	Renta de inmuebles		621		
07	Seguros y fianzas		1,156		
08	Otros Gtos. de servicios		8		
75	Mantenimiento y Reparación	60			
01	Diversos		60		
76	Otros gastos	4,971			
01	Donativos		4,232		
02	Financieros		1		
03	Publicidad		506		
04	Otros gastos		232		
77	Depreciaciones	1,414			
01	Depreciaciones		1,414		
82	Eventos	297			
01	Eventos comunidad educativa		138		
12	Depto. de personal				138
02	Recompensa alumnos		159		
21	Depto. de formación				159
83	Art. y material de consumo	1,033			
01	Audiovisual		69		
22.1	Talleres y laboratorios				33
22.3	Encargada 1°, 2°, 3°, año				36
02	Deportes mat. artículos		35		
10	Banderines y distintivos			9	
21.2	Depto. de deportes				9

CUENTA	DESCRIPCIÓN	CUENTA	SUBCUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS
20	Inscripción campeonatos			21	
21.2	Depto. de deportes				21
30	Trofeos, medallas			5	
21.2	Depto. de deportes				5
03	Escolar material de consumo		100		
22.3	Encargada 1º, 2º, 3º, año				100
04	Imprenta, Mimeógrafo y Copiadora		476		
100	Dirección general				5
10	Subdirección administrativa				10
11	Depto. de finanzas				14
11.1	Caja				19
11.2	Presupuestos				24
11.3	Auxiliar de registro				29
11.4	Compras				30
11.5	Mantenimiento				10
12	Depto. de personal				11
12.1	Asistente de personal				15
20	Subdirección técnica				17
21	Depto. de formación				30
21.1	Psicología				25
21.2	Deportes				18
21.3	Periescolar				43
22	Depto. de estudio				33
22.1	Talleres y laboratorios				55
22.2	Depto. de documentación				17
22.3	Encargada 1º, 2º, 3º, año				71
05	Material de laboratorios y talleres		262		
10	Laboratorio de biología			19	
22.1	Talleres y laboratorios				19
20	Laboratorio de física			14	
22.1	Talleres y laboratorios				14
30	Laboratorio de química			23	
22.1	Talleres y laboratorios				23
40	Talleres			206	
22.1	Talleres y laboratorios				206
06	Papelería art. de oficina		91		
100	Dirección general				1
10	Subdirección administrativa				1
11	Depto. de finanzas				3
11.1	Caja				4
11.2	Presupuestos				5
11.3	Auxiliar de registro				5
11.4	Compras				6
11.5	Mantenimiento				2
12	Depto. de personal				2
12.1	Asistente de personal				3
20	Subdirección técnica				3
21	Depto. de formación				6
21.1	Psicología				5
21.2	Deportes				3
21.3	Periescolar				8
22	Depto. de estudios				6
22.1	Talleres y laboratorios				11
22.2	Depto. de documentación				3
22.3	Encargado 1º, 2º, 3º, año				14
84	Servicios		255		
01	Autos y camionetas		80		
10	Gasolina y lubricantes			53	
100	Dirección general				5
10	Subdirección administrativa				4

CUENTA	DESCRIPCION	CUENTA	SUBCUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS
	11.5 Mantenimiento				29
	20 Subdirección técnica				15
20	Refacciones y reparaciones			27	
	100 Dirección general				3
	10 Subdirección administrativa				2
	11.5 Mantenimiento				18
	20 Subdirección técnica				4
02	Contratos de servicios		100		
	11 Depto. de finanzas				100
03	Teléfonos		75		
	11 Depto. de finanzas				20
	12 Personal				10
	21 Depto. de formación				20
	22 Depto. de estudios				25
85	Mantenimiento y reparación	5,854			
01	Aseo y limpieza		46		
	11.5 Mantenimiento				46
02	Edificio mantenimiento y reparación		5,076		
	11.5 Mantenimiento				5,076
03	Instalaciones y adaptaciones		637		
	11.5 Mantenimiento				637
04	Muebles y equipos		91		
	11 Depto. de finanzas				10
	12 Depto. de personal				11
	21 Depto. de formación				5
	22 Depto. de estudios				65
05	Ornato		4		
	11.5 Mantenimiento				4
90	Ingresos normales	(47,720)			
01	Inscripciones		(1,967)		
02	Colegiaturas		(44,843)		
03	Rendimiento de valores		(910)		
91	Donativos	(1,150)			
	SUMA CARGOS	<u>44,625</u>			
	SUMA ABONOS	<u>(48,870)</u>			

(C.G.1): Cédula de Gastos N°1

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA A.C.

RELACION DE GASTOS PRESUPUESTADOS

PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

(C.P.1)

CUENTA	DESCRIPCION	SALDOS BALANZA	SUBCUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS
70	Remuneraciones	20,900			
71	Costos Ind. de sueldos	7,556			
72	Eventos	38			
73	Actividades, deportes y material de consumo	76			
74	Servicios	2,150			
75	Mantenimiento y reparación	100			
76	Otros gastos	5,117			
77	Depreciaciones	1,400			
82	Eventos	295			
01	Eventos comunidad educativa		136		
12	Depto. de personal				136
02	Recompensa alumnos		159		
21	Depto. de formación				159
83	Actividades, deportes y material de consumo	755			
01	Audiovisual mat. didáctico		50		
22.1	Talleres y laboratorios				24
22.3	Encargada de 1º, 2º, 3º, año				26
02	Deportes mat. artículos		25		
10	Banderines y distintivos			6	
21.2	Depto. de deportes				6
20	Inscripción campeonatos			15	
21.2	Depto. de deportes				15
30	Trofeos, medallas			4	
21.2	Depto. de deportes				4
03	Escolar material de consumo		65		
22.3	Encargada 1º, 2º, 3º, año				65
04	Imprenta, Mimeógrafo, Copiadora		380		
100	Dirección general				4
10	Subdirección administrativa				8
11	Finanzas				11
11.1	Caja				15
11.2	Presupuestos				19
11.3	Auxiliar de registro				23
11.4	Compras				24
11.5	Mantenimiento				8
12	Depto. de personal				9
12.1	Asistente de personal				12
20	Subdirección técnica				14
21	Depto. de formación				24
21.1	Psicología				20
21.2	Deportes				14
21.3	Periescolar				34
22	Depto. de estudios				27
22.1	Talleres y laboratorios				44
22.2	Depto. de documentación				13
22.3	Encargada 1º, 2º, 3º, año				57
05	Material laboratorios y talleres		200		
10	Laboratorio de biología			15	
22.1	Talleres y laboratorios				15
20	Laboratorio de física			8	
22.1	Talleres y laboratorios				8
30	Laboratorio de química			19	
22.1	Talleres y laboratorios				19

CUENTA	DESCRIPCION	SALDOS BALANZA	SUBCUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS
40	Talleres			158	
22.1	Talleres y laboratorios				158
06	Papeleería y art. oficina		35		
100	Dirección general				1
10	Subdirección administrativa				1
11	Finanzas				1
11.1	Caja				1
11.2	Presupuestos				2
11.3	Auxiliar de registro				2
11.4	Compras				2
11.5	Mantenimiento				1
12	Depto. de personal				1
12.1	Asistente de personal				1
20	Subdirección técnica				1
21	Depto. de formación				2
21.1	Psicología				2
21.2	Deportes				1
21.3	Periescolar				3
22	Depto. de estudios				3
22.1	Talleres y laboratorios				4
22.2	Depto. de documentación				1
22.3	Encargada 1°, 2°, 3°, año				5
84	Servicios	241			
01	Autos y camiones		75		
10	Gasolina y lubricantes			50	
100	Dirección general				4
10	Subdirección administrativa				4
11.5	Mantenimiento				28
20	Subdirección técnica				14
20	Refacciones y reparaciones			25	
100	Dirección general				3
10	Subdirección administrativa				1
11.5	Mantenimiento				17
20	Subdirección técnica				4
02	Contratos de servicios		93		
11	Depto. de finanzas				93
03	Teléfonos		73		
11	Finanzas				19
12	Personal				10
21	Formación				19
22	Estudios				25
85	Mantenimiento y reparación	3,595			
01	Aseo y limpieza		35		
11.5	Mantenimiento				35
02	Edificio mantenimiento y reparación		2,890		
11.5	Mantenimiento				2,890
03	Instalación y adaptación		593		
11.5	Mantenimiento				593
04	Muebles y equipos		75		
11	Finanzas				8
12	Personal				9
21	Formación				3
22	Estudios				55
05	Ornato		2		
11.5	Mantenimiento				2
90	Ingresos normales	(48,573)			
01	Inscripciones	(2,000)			
02	Colecturas	(45,000)			
03	Rendimiento de valores	(1,573)			
91	Donativos	(1,300)			
	SUMA CARGOS	42,223			
	SUMA ABONOS	(49,873)			

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA A.C.
RESUMEN GENERAL DE RESPONSABILIDADES POR NIVEL
POR EL PERIODO DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983

(CIFRAS EN MILES DE PESOS) (CUADRO Nº 3)

AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACIONES FAVORABLES (DESFAV.)	CUADRO
		REAL	PRESUP.		
PRIMER NIVEL AREA Nº 100 GERENCIA GENERAL					
SR. CARLOS RODRIGUEZ					
100	DIRECCION GENERAL	14	12	(2)	
10	SUBDIRECCION ADMVA.	6,298	3,986	(2,312)	
20	SUBDIRECCION TECNICA	1,127	888	(239)	
T O T A L E S		7,439	4,886	(2,553)	3.1
SEGUNDO NIVEL AREA Nº 10 SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA					
SRA. DIANA TORRES					
10	SUBDIRECCION ADMVA.	17	14	(3)	
11	DEPTO. DE FINANZAS	6,091	3,794	(2,297)	
12	DEPTO. DE PERSONAL	190	178	(12)	
T O T A L E S		6,298	3,986	(2,312)	3.2
TERCER NIVEL AREA Nº 11 DEPARTAMENTO DE FINANZAS					
SRA. MARTHA DIAZ					
11	DEPTO. DE FINANZAS	147	132	(15)	
11-1	CAJA	23	16	(7)	
11-2	PRESUPUESTOS	29	21	(8)	
11-3	AUX. DE REGISTRO	34	25	(9)	
11-4	COMPRAS	36	26	(10)	
11-5	MANTENIMIENTO	5,822	3,574	(2,248)	
T O T A L E S		6,091	3,794	(2,297)	3.4
CUENTA CUARTO NIVEL AREA Nº 11-5 SECCION DE MANTENIMIENTO					
DE GASTOS SR. EDUARDO REYES					
83-04	IMPRESA, MIMLO. Y COPIA.	10	8	(2)	
83-06	PAPELER. ARTS. DE OFICINA	2	1	(1)	
84-01-10	GASOLINA Y LUB.	29	28	(1)	
84-01-20	REFACCIONES Y REPAR.	18	17	(1)	
85-01	ASEO Y LIMPIEZA	46	35	(11)	
85-02	EDIFICIO, MANITO. Y REP.	5,076	2,890	(2,186)	
85-03	INSTAL. Y ADAPTACIONES	637	593	(44)	
85-05	ORNATOS	4	2	(2)	
T O T A L E S		5,822	3,574	(2,248)	2.12

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.					
INFORME DE RESPONSABILIDAD.			AREA N° 100		
SR. (A) . CARLOS RODRIGUEZ			NIVEL PRIMERO		
GASTOS CONTROLABLES			(CIFRAS EN MILES DE PESOS)		
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
100	Dirección Gral.	14	12	(2)	2.1
10	Subdir. Admva.	6,298	3,986	(2,312)	3.2
20	Subdir. Técnica	1,127	888	(239)	3.3
SUMAS		7,439	4,886	(2,553)	

INFORME DE RESPONSABILIDAD.			(CUADRO)		
SR. (A) .			AREA N°		
GASTOS CONTROLABLES M.N.			NIVEL		
GASTOS CONTROLABLES M.N.			(CIFRAS EN MILES DE PESOS)		
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
SUMAS					

(CUADRO 3.2)

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.					
INFORME DE RESPONSABILIDAD.			AREA N° 10		
SR. (A) . DIANA TORRES			NIVEL SEGUNDO		
GASTOS CONTROLABLES (CIFRAS EN MILES DE PESOS)					
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
10	Subdir. Activa.	17	14	(3)	2.2
11	Depto. Finanzas	6,091	3,794	(2,297)	3.4
12	Depto. Personal	190	178	(12)	3.5
SUMAS		6,298	3,986	(2,312)	3.1

(CUADRO 3.3)

INFORME DE RESPONSABILIDAD.					
SR. (A) . JORGE LUNA			NIVEL SEGUNDO		
GASTOS CONTROLABLES M.N. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)					
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
20	Subdir. Técnica	39	33	(6)	2.3
21	Depto. Formación	357	306	(51)	3.6
22	Depto. Estudios	731	549	(182)	3.7
SUMAS		1,127	888	(239)	3.1

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.					
INFORME DE RESPONSABILIDAD.			AREA N° 11		
SR. (A) . MARTHA DIAZ			NIVEL TERCERO		
GASTOS CONTROLABLES			(CIFRAS EN MILES DE PESOS)		
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
11	Depto. Finanzas	147	132	(15)	2.4
11-1	Caja	23	16	(7)	2.8
11-2	Presupuestos	29	21	(8)	2.9
11-3	Aux. De Registro	34	25	(9)	2.10
11-4	Compras	36	26	(10)	2.11
11-5	Mantenimiento	5,822	3,574	(2,248)	2.12
SUMAS		6,091	3,794	(2,297)	3.2
INFORME DE RESPONSABILIDAD.			(CUADRO 3.5) AREA N° 12		
SR. (A) . VICTOR HERNANDEZ			NIVEL TERCERO		
GASTOS CONTROLABLES M.N.			(CIFRAS EN MILES DE PESOS)		
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
12	Depto. De Personal	172	165	(7)	2.5
12-1	Asist. De Personal	18	13	(5)	2.13
SUMAS.		190	178	(12)	3.2

(CUADRO 3.6)

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.					
INFORME DE RESPONSABILIDAD.			AREA N° 21		
SR.(A). RAFAEL HURTADO			NIVEL TERCERO		
GASTOS CONTROLABLES		(CIFRAS EN MILES DE PESOS)			
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
21	Depto. De Formación	220	207	(13)	2.6
21-1	Psicología	30	22	(8)	2.14
21-2	Deportes	56	40	(16)	2.15
21-3	Periescolar	51	37	(14)	2.16
SUMAS		357	306	(51)	3.3

(CUADRO 3.7)

INFORME DE RESPONSABILIDAD.			AREA N° 22		
SR.(A). ANA RIOS			NIVEL TERCERO		
GASTOS CONTROLABLES M.N.		(CIFRAS EN MILES DE PESOS)			
AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIACION	CUADRO
		REAL	PRESUP.	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
22	Depto. De Estudios	129	110	(19)	2.7
22-1	Talleres y Lab.	361	272	(89)	2.17
22-2	Depto. Documentación	20	14	(6)	2.18
22-3	Encargado 1o, 2o, 3o.	221	153	(68)	2.19
SUMAS		731	549	(182)	3.3

(CUADRO 2.1)

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL PRIMER NIVEL. AREA N° 100				
SR. (A) . CARLOS RODRIGUEZ DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION N° DE CUENTA	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	5	4	(1)	
83-06	1	1	0	
84-01-10	5	4	(1)	
84-01-20	3	3	0	
SUMAS	14	12	(2)	3.1
(CUADRO)				
DEL NIVEL. AREA N°				
SR. (A) . DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
SUMAS				

(CUADRO 2.2)

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL SEGUNDO NIVEL. AREA N° 10				
SR.(A) . DIANA TORRES DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESAVORABLE)	
83-04	10	8	(2)	
83-06	1	1	0	
84-01-10	4	4	0	
84-01-20	2	1	(1)	
SUMAS	17	14	(3)	3.2
(CUADRO 2.3)				
DEL SEGUNDO NIVEL. AREA N° 20				
SR.(A) . JORGE LUNA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESAVORABLE)	
83-04	17	14	(3)	
83-06	3	1	(2)	
84-01-10	15	14	(1)	
84-01-20	4	4	0	
SUMAS	39	33	(6)	3.3

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL TERCER NIVEL. AREA N° 11				
SR.(A). MARTHA DIAZ DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	14	11	(3)	
83-06	3	1	(2)	
84-02	100	93	(7)	
84-03	20	19	(1)	
85-04	10	8	(2)	
SUMAS	147	132	(15)	3.4
(CUADRO 2.5)				
DEL TERCER NIVEL. AREA N° 12				
SR.(A). VICTOR HERNANDEZ DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
82-01	138	136	(2)	
83-04	11	9	(2)	
83-06	2	1	(1)	
84-03	10	10	0	
85-04	11	9	(2)	
SUMAS	172	165	(7)	3.5

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL TERCER NIVEL. AREA N° 21				
SR. (A) . RAFAEL HURTADO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
82-02	159	159	0	
83-04	30	24	(6)	
83-06	6	2	(4)	
84-03	20	19	(1)	
85-04	5	3	(2)	
SUMAS	220	207	(13)	3.6
(CUADRO 2.7)				
DEL TERCER NIVEL. AREA N° 22				
SR. (A) . ANA RIOS DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	33	27	(6)	
83-06	6	3	(3)	
84-03	25	25	0	
85-04	65	55	(10)	
SUMAS	129	110	(19)	3.7

(CUADRO 2.8)

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 11-1				
SR.(A). ALMA LARA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	19	15	(4)	
83-06	4	1	(3)	
SUMAS	23	16	(7)	3.4
(CUADRO 2.9)				
DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 11-2				
SR.(A). SUSANA CABRERA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	24	19	(5)	
83-06	5	2	(3)	
SUMAS	29	21	(8)	3.4

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 11-3				
SR.(A). KARLA VILLARREAL DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	29	23	(6)	
83-06	5	2	(3)	
SUMAS	34	25	(9)	3.4
(CUADRO 2.11)				
DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 11-4				
SR.(A). ESTHER MENDEZ DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORTES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	30	24	(6)	
83-06	6	2	(4)	
SUMAS	36	26	(10)	3.4

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 11-5				
SR.(A). EDUARDO REYES DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORITES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	10	8	(2)	
83-06	2	1	(1)	
84-01-10	29	28	(1)	
84-01-20	18	17	(1)	
85-01	46	35	(11)	
85-02	5,076	2,890	(2,186)	
85-03	637	593	(44)	
85-05	4	2	(2)	
SUMAS	5,822	3,574	(2,248)	3.4
(CUADRO 2.13)				
DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 12-1				
SR.(A). BENITO VALDEZ DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORITES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	15	12	(3)	
83-06	3	1	(2)	
SUMAS	18	13	(5)	3.5

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 21-1				
SR. (A) . MERCEDES OLGUIN DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	25	20	(5)	
83-06	5	2	(3)	
SUMAS	30	22	(8)	3.6
(CUADRO 2.15)				
DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 21-2				
SR. (A) . JOSE BARRERA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-02-10	9	6	(3)	
83-02-20	21	15	(6)	
83-02-30	5	4	(1)	
83-04	18	14	(4)	
83-06	3	1	(2)	
SUMAS	56	40	(16)	3.6

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 21-3				
SR.(A) . CARMEN ORTIZ DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	43	34	(9)	
83-06	8	3	(5)	
SUMAS	51	37	(14)	3.6
(CUADRO 2.17)				
DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 22-1				
SR.(A) . AGUSTIN GUTIERRES DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-01	33	24	(9)	
83-04	55	44	(11)	
83-05-10	19	15	(4)	
83-05-20	14	8	(6)	
83-05-30	23	19	(4)	
83-05-40	206	158	(48)	
83-06	11	4	(7)	
SUMAS	361	272	(89)	3.7

ESCUELA SECUNDARIA REPUBLICA DE VENEZUELA, A.C.				
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES, PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD, DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 22-2				
SR.(A) . CLAUDIA LOPEZ DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-04	17	13	(4)	
83-06	3	1	(2)	
SUMAS	20	14	(6)	3.7
(CUADRO 2.19)				
DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 22-3				
SR.(A) . PILAR ROLDAN DEL 1°DE ENERO AL 31 DE DIC. 1983.				
(CIFRAS EN MILES DE PESOS)				
DESCRIPCION	IMPORIES		DESVIACION	CUADRO
N° DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
83-01	36	26	(10)	
83-03	100	65	(35)	
84-04	71	57	(14)	
83-06	14	5	(9)	
SUMAS	221	153	(68)	3.7

4.2. CONTROL DE COSTOS Y GASTOS EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL ELABORADORA DE ENVASES PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA.

Interpretación del Caso Práctico de la Compañía Envases Azteca S.A. de C.V.

La Compañía antes mencionada, se dedica a la fabricación y venta de productos de plástico utilizados en la industria alimenticia y en el hogar. Los directivos de la misma han decidido implantar un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, con el fin de lograr un mejor control de sus costos y gastos para obtener mejores resultados y poder identificar las áreas problema en donde se podrían encontrar las variaciones más significativas.

1.- El organigrama se depuró y modificó de acuerdo a las necesidades de la organización.

2.- El catálogo de cuentas fué analizado y adaptado a una Contabilidad por Areas de Responsabilidad; las cuentas de resultados fueron separadas en gastos Fijos y Variables; los Fijos a su vez se separaron en Controlables y No Controlables, quedando la estructura del mismo como sigue: (se consideraran sólo cuentas de Mayor).

ACTIVO :

Circulante : 101,102,104,107,109,113,114,120,132
147,193,195.

Fijo : 180,183,184,187,188,189,191,196 .

Diferido : 115,117,146,171 .

PASIVO :

Circulante : 201,202,203,204,207,210,213 .

Diferido : 209 .

CAPITAL: 310,411,440 .

RESULTADOS :

Gastos de Administración : 510 .

No Controlables : 01 .

Controlables : 02 .

Gastos de Venta	: 520 .
No Controlables	: 01 ..
Controlables	: 02 .
Variables	: 03 .
Gastos de Fabricación	: 530 .
No Controlables	: 01 .
Controlables	: 02 .
Variables	: 03 .
INGRESOS	: 570,580,590 .
COSTO DE VENTAS	: 600,610,620,630,640,650,652,653,660
OTROS GASTOS	: 700 .

3.- Se incluye una Balanza de Comprobación por el período del 1º de Enero al 31 de Julio de 1983; que presenta saldos a nivel de cuentas de Mayor. Se anexan relaciones de gastos - tanto real como presupuesto, mensual y acumulado, en las que se desglozan los gastos a nivel de cuenta, subcuenta y subsubcuenta y en su caso en el centro de costos correspondiente.

4.- El Estado de Resultados se presenta en forma comparativa señalando las cifras reales contra el presupuesto mensual y acumulado, obteniendo las desviaciones por diferencia

Para un mejor análisis se han separado los gastos en - Controlables, No Controlables y Variables. La compañía tiene establecido un Sistema de Costos Estándar por costeo directo, por lo que las desviaciones fabriles en Materia Prima (precio y cantidad); Mano de Obra (precio y eficiencia) y Gastos Indirectos (precio y eficiencia) se han contemplado en forma general en el presente caso, como cuentas complementarias del costo de venta exceptuando los Gastos Variables de fabricación - que se consideraron en sus gastos respectivos por lo que solamente creemos conveniente complementar dicho sistema con el control de los Gastos Controlables; ya que es posible implantar un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad - exista o no un Sistema de Costos .

5.- Se elaboran cédulas resumen de los gastos Controlables por ser estos a los que se ha enfocado nuestro análisis dichas cédulas se realizan por cada una de las áreas de responsabilidad, alojándose en ellas cada uno de los gastos en que incurre el responsable de acuerdo al organigrama.

Se elaboran los Informes de Responsabilidad por cada uno de los niveles del organigrama con los que podemos identificar en el área del Primer Nivel, donde se aloja la desviación más relevante. Definida dicha área se prosigue al siguiente Nivel hasta detectar cual es el gasto (s) que se dispararon con relación al presupuesto por lo que se analiza de la siguiente manera :

a).- El Estado de Resultados nos muestra que las desviaciones más significativas se encuentran en los gastos de fabricación y en los gastos de administración .

b).- Las cédulas resumen de los informes por áreas son las que nos van a mostrar el renglón en el que aparece la desviación de los gastos de fabricación y administración; así como al responsable de las mismas; se analizan de la siguiente manera :

b.1).- La cédula de informes de responsabilidad del área 100 Dirección General 1er nivel, (Cuadro 3.1), nos muestra que la desviación se encuentra en el área 20, Producción y área 30, Relaciones Industriales del 2º nivel .

b.2).- Revisando la cédula de informe de responsabilidad del área 20, 2º nivel (cuadro 3.3), encontramos que el área 21 Gerente de Inyección y el área 30, 2º nivel (cuadro 3.4); encontramos que el área 33 Seguridad Industrial es donde se alojan dichas desviaciones.

b.3).- La cédula de informe de responsabilidad del área 21, 3er nivel (cuadro 3.8) nos muestra que el área 21-2 Supervisión de Inyección Envases y el área 33, 3er nivel (cuadro 3.13), nos muestra que el área 33-1 Mantenimiento se - - -

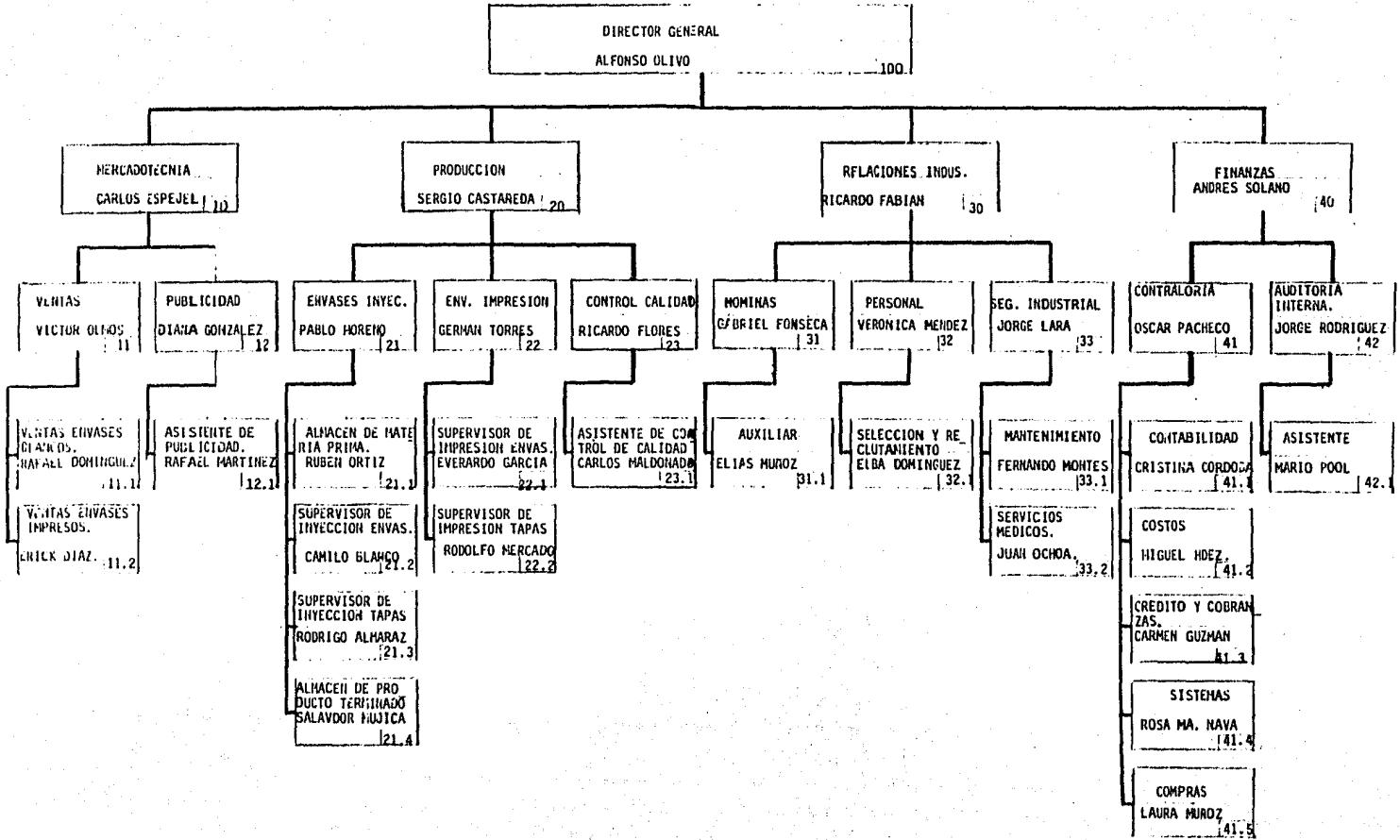
encuentran las desviaciones problema.

b.4).- En la cédula resumen de gastos Controlables del área 21-2, 4º nivel (cuadro 2.17), encontramos que el gasto que afecta nuestros resultados es Suministros de Oficina, cuenta 530-02-3100; y en el área 33-1, 4º nivel (cuadro 2.25) encontramos que el gasto que afecta nuestros resultados es Conservación de Edificio, cuenta 530-02-600 y 510-02-600, de nuestro catálogo de cuentas.

Como hemos podido observar en los dos casos presentados este sistema permite el control del gasto y la identificación de las erogaciones y sus responsables por lo que cualquier posible desviación con el presupuesto, se analiza en su momento; lo que permite a la Gerencia General un mayor apoyo en su toma de decisiones.

Así también podemos decir, que desde nuestro particular punto de vista, las desviaciones más fuertes deben de ser analizadas y explicadas por cada uno de los responsables; ya que nuestra función radica en identificar el monto de la desviación y el responsable de la misma; y no el dar una explicación.

CIA. ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.
 ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (CUADRO N° 1)



ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.

CATALOGO DE CUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
101				Caja
	01			Fondo Fijo de Caja
102				Bancos
	01			Banco de Comercio
104				Acciones Fondos y Val.
105				Clientes
		01 a 40		(Por orden alfabético)
107				Anticipo a Clientes
		01 a 40		(Por orden alfabético)
109				Documentos por Cobrar
		01 a 20		(Por orden alfabético)
113				Funcionarios y Empleados
		01 a 40		(Por orden alfabético)
114				Otras Cuentas por Cobrar
		01 a 20		(Por orden alfabético)
115				Depósitos en Garantía
		01 a 20		(Por orden alfabético)
117				Iva por Acreditar
	01			Iva por Acreditar
120				Almacén de Prod. Terminado
	01			Inyección
	02			Impresión
132				Producción en Proceso
	01			Producción en Proceso
146				Gastos Fijos Programados
	01			Complem. de Inventarios
147				Almacén de Materia Prima
	01			Almac. de Materia Prima
171				Gastos Anticipados
		01 a 20		(Por orden alfabético)
180				Revaluac. Prop. Planta y Eq.
		01 a 10		(Por orden alfabético)
183				Maquinaria y Equipo
	01			Maquinaria y Equipo
184				Moldes y Troqueles
	01			Moldes y Troqueles
187				Muebles y Enseres
	01			Muebles y Enseres
188				Autos, Camionetas, Montac.
	01			Autos, Camionetas, Montac.
189				Activo Fijo en Proceso
191				Depreciación Acumulada
	01			Autos, Camionetas, Montac.
	02			Maquinaria y Equipo
	03			Muebles y Enseres
	04			Moldes y Troqueles
193				Rva. Cuentas Incobrables
	01			Rva. Cuentas Incobrables
195				Rva. Obsolescencia Inventar
	01			Rva. Obsolescencia Inven
196				Deprec. Acum. de la Reval.
		01 a 10		
201				Cuentas por Pagar
		01 a 40		(Por orden alfabético)
202				Gastos Acum por pagar
		01 a 20		(Por orden alfabético)

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
203				Documentos por Pagar
	01			Documentos por Pagar
204				Otras Cuentas por Pagar
	01			Otras Cuentas por Pagar
207				Regalías y Serv. por Pagar
	01			Regalías y Serv por Pag.
209				Iva por Pagar
	01			Iva por Pagar
210				Ctas por Pagar Intercomp.
	01	a 10		(Por orden alfabético)
213				Impuestos y Der: por Pagar
		10		5% INFONAVIT
		20		IMSS retenido
		30		IMSS patronal
		40		1% Federal
		50		1.15% Estatal
		60		ISPT
310				Capital Fijo
	01			Capital Fijo
330				Reserva Legal
411				Superávit por Revaluación
	01			Superávit por Revaluac.
440				Utilidad o Pérdida Ejerc.
	01			Utilid. o Perd. 19
450				Pérdidas y Ganancias
	01			Pérdidas y Ganancias.
510				Gastos de Administración
	01			Fijos No Controlables
		400		Cuotas y Suscripciones
		1306		Depr. Muebles y Enseres.
		1500		Rva. Cuentas Incobrab.
		1400		Diversos
		1600		Energía Eléctrica
		2700		Pasajes y Estacionam.
		2901		Seguros y Fianzas
		2902		Seguros S/ Utilidades
		3605		Sueldos de Oficina
		3700		Prima de vacaciones
		3701		Vacaciones
		4200		Seguro Social
		4300		Servicio de Comedor
		4600		5% INFONAVIT
		5100		1.15% Estatal
		5200		1% Federal S/ Remuner.
		5400		Honorarios Auditoría
	02			Fijos Controlables
		200		Arts. Aseo y Limpieza
			33-1	Mantenimiento
		600		Conservación Edificio
			33-1	Mantenimiento
		700		Conserv. Eq. de Ofici.
			41	Contraloría
		1800		Gasolina, Lubric, rep.
			100	Dirección General
			10	Mercadotecnia
			20	Producción
			30	Relaciones Indust.
			40	Finanzas
		2300		Gastos de Viaje
			100	Dirección General
			30	Relaciones Indust.
			40	Finanzas

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
		3100		Suministros de Oficina
			31-1	Auxiliar
			32-1	Selección y Reclut.
			41-1	Contabilidad
			41-2	Costos
			41-3	Crédito y Cobranza.
			41-4	Sistemas
			41-5	Compras
			42-1	Asistente
		3200		Teléfonos y Télex
			30	relaciones Indust.
			40	Finanzas
520				Gastos de venta
	01			Fijos No Controlables
		1301		Dep. Autos, Camion, Mont
		1600		Energía Eléctrica
		2700		Pasajes y Estacionam.
		3400		Gratificación Anual
		3605		Sueldos Oficina
		3700		Prima de Vacaciones
		3701		Vacaciones
		3800		Beneficios al Personal
		4200		Seguro Social
		4300		Servicio de Comedor
		4600		5% INFONAVIT
		5100		1.15 Estatal
		5200		1% Federal S/ Remuner.
	02			Fijos Controlables
		200		Arts. Aseo y Limpieza
			33-1	Mantenimiento
		600		Conserv. Edificio
			33-1	Mantenimiento
		2300		Gastos de Viaje
			10	Mercadotecnia
			11	Gerente de Ventas
			12	Gerente de Public .
		3100		Suministros de Oficina
			11-1	Vtas. Envases Blancos
			11-2	Vtas. Envases Impresos
			12-1	Asistente Publicidad
	03			Gastos Variables
		1000		Comisiones a Terceros
		1200		Gastos de Empaque
		1700		Fletes y Acarreos
		1800		Gasolina, Lubric. Repar.
		3301		Comisiones Agentes
		4600		5% INFONAVIT
		5100		1.15% Estatal
		5200		1% Federal s/ Remuner
530				Gastos de Fabricación
	01			Fijos No Controlables
		1304		Dép. Maquinar y Equipo
		1305		Dep. Moldes y Troqueles
		1309		Dep. Maq. y Eq. Reval .
		1310		Dep. Moldas y Troq. Rev
		1400		Diversos
		2400		Gastos Vigilancia
		2901		Seguros y Fianzas
		3400		Gratificación Anual
		3603		Sueldos Dibujantes
		3605		Sueldos Oficina
		3700		Prima de Vacaciones
		3701		Vacaciones

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
		3800		Beneficios al Personal
		3805		Convenciones y Festiv.
		3900		Fideicomiso, Prim. Antig
		4100		Medicinas, Gastos Méd .
		4200		Seguro Social
		4300		Servicio de Comedor
		4600		5% INFONAVIT
		5100		1.15% Estatal
		5200		1% Federal s/ Remuner.
		5500		Honorarios
	02			Fijos Controlables
		200		Arts. Aseo y Limpieza
			33-1	Mantenimiento
		600		Conserv. Edificio
			33-1	Mantenimiento
		700		Conserv. Equip. Ofic .
			21	Gerente de Inyección
		2400		Gastos de Viaje
			20	Producción
		3100		Suministros Oficina
			21	Gerente de Inyección
			21-1	Almac. Materia Prima
			21-2	Supervisor Iny. Env:
			21-3	Supervisor Iny. Tapa
			21-4	Almac. Prod. Terminado
			22-1	Supervisor Imp. Env.
			22-2	Supervisor Imp. Tapa
			23-1	Asistente Control Cal.
	03			Gastos Variables
		800		Conserv. Maq. y Equipo
		1100		Diesel, Lubricant, Gasol.
		1600		Energía Eléctrica
		1700		Fletes y Acarrea
		2500		Herramientas y Utiles
		2600		Material Indirecto
541				P.T.U
542				I.S.R
545				Gastos Intercompañías
	01 a 10			(Por orden alfabético)
550				Otros Ingresos y Gastos
	01 a 10			(Por orden alfabético. 08
				gasto o ingreso)
560				Intereses Pagados
	01 a 10			(Por orden alfabético)
570				Ventas
	01			Inyección
	02			Impresión
580				Devoluciones s/ Ventas
	01			Inyección
	02			Impresión
590				Descuentos por Pronto Pago
	01			Inyección
	02			Impresión
600				Costo de ventas
	01			Inyección
	02			Impresión
610				M.O. Pagada (directa)
	01			Inyección
	02			Impresión
620				M.O. Indirecta
	01			M.O. Indirecta

CUENTA	SUB. CUENTA	SUB-SUB CUENTA	CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION
630				Gastos de Fabricación Aplic.
	01			Inyección-Impresión
640				M.O. Aplicada
	01			Inyección
	02			Impresión
650				Variación en Precio M.P.
	01			Variac. en Precio M.P.
652				Variación en Aprovecham.
	01			Variac. en Aprovecham.
653				Variación Fletes y Derechos
	01			Fletes y Derechos
660				Ajuste de Inventarios
	01			Ajuste de Inventarios
670				Descuentos sobre Compras
	01			Descuentos s/ Compras
700				Pérdida Cambios Fluctuac .
	01			Pérdida en Cambio

ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.

BALANZA DE COMPROBACION , AL 31 DE JULIO DE 1983.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

CTA.	DESCRIPCION	SALDO INICIAL	MOVIMIENTOS		SALDO FINAL
			DEBE	HABER	
101	Caja	100			100
102	Bancos	21,080	183,699	173,625	31,154
104	Acciones, Bonos	19,977	28,798	23,789	24,986
105	Clientes	103,466	115,510	166,405	52,571
107	Anticipo Clientes (5,714)		9,545	3,980	(149)
109	Doctos por Cobrar	10,105	46,459	21,488	35,076
113	Funcionario, Empl. (155)		445	288	2
114	Otras Ctas x Cob.	635	140	27	748
115	Depósitos en gar.	1,594	0	0	1,594
117	Iva por Acreditar	19,414	4,730	15,378	8,766
120	Almac. Prod. ter.	34,113	63,362	61,183	36,292
132	Produc. en Proc .	0	55,752	55,752	0
146	Gts. Fijos Prog .	3,112	0	0	3,112
147	Almac. Mat. Prima	53,992	26,391	52,188	28,195
171	Gastos Anticipad.	190,790	0	4,755	186,035
180	Reval. Prop, P y Eq	450,897	0	0	450,897
183	Maquinaria y Eq .	167,660	0	1,553	166,107
184	Moldes y Troquel.	58,753	0	0	58,753
187	Muebles y Enseres	3,274	2,226	0	5,500
188	Autos, Camiones M.	4,809	89	0	4,898
189	Activo Fijo Proc.	1,741	183	1,272	652
191	Deprec. Acumulada (31,678)		0	1,839	(33,517)
193	Rva. Ctas. Incob. (591)		0	33	(624)
195	Rva. p/Obsolec.I. (600)		0	0	(600)
196	Dep.Acum.de Revá. (205,603)		0	1,383	(206,986)
201	Cuentas por Pagar (61,714)		68,304	25,270	(18,680)
202	Gts. Acum.x Pagar	1,302	7,468	7,714	1,056
203	Dctos. por Pagar (800)		0	(800)	0
204	Otras Ctas X Pag. (333)		59	8	(282)
207	Regalias y S.x P. (46)		80	125	(91)
209	Iva por Pagar (15,067)		16,842	15,605	(13,830)
210	Ctas x Pag Inter. (367,010)		37,135	10,794	(340,669)
213	Impuestos y D.xP. (2,174)		2,113	1,359	(1,420)
310	Capital Fijo (5,000)		0	0	(5,000)
411	Superávit x Rev. (260,544)		0	0	(260,544)
440	Utilidad o Pérd. (46,223)		0	0	(46,223)
510	Gts. de Admon.	6,441	1,482	0	7,923
520	Gts. de Venta	9,355	1,333	0	10,688
530	Gts. de Fabricac	49,358	9,166	0	58,524
545	Gts. Intercompa.	46,268	11,554	0	57,822
550	Otros Ingr/gasto (5,669)		212	1,032	(6,489)
560	Intereses Pag.	70	14	0	84
570	Ventas (488,230)		0	99,600	(587,837)
580	Devol. s/ Ventas	908	5	0	913
590	Descuentos P.F.P	1,177	429	0	1,606
600	Costo de Ventas	296,036	58,211	0	354,247
610	M.O. Directa R.	16,584	3,258	0	19,842
620	M.O. Indirecta	11,728	2,212	0	13,940
630	Gts Fabric.Aplic. (27,013)		0	4,342	(31,355)
640	M.O. Aplicada (26,608)		0	2,986	(29,594)
650	Variac Precio MP. (42,896)		562	4,515	(46,849)
652	Variac Aprovecha.	12,250	2,973	0	15,223
653	Variac Fletes Der	455	18	0	473
660	Ajuste Inventario (7,951)		0	6,129	(14,080)
670	Descuentos s/ Com (229)		0	104	(333)
700	Pérdida en cambio	4,404	2,969	0	7,373
	SUMAS CARGOS	1601,848	763,728		1645,152
	SUMAS CREDITOS	(1601,848)		763,728	(1645,152)

ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.

RELACION DE GASTOS PRESUPUESTADOS POR EL MES DE JULIO DE 1983.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

(C.P.1)

CUENTA	DESCRIPCION	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL ACUMULADO
510	Gtos. de admon.		1,316	7,339
01	Fijos no controlables		1,128	6,074
400	Cuotas y suscripciones	0		5
1306	Dep. muebles enseres	30		100
1500	Rva. p/ctas. incontrolables	33		198
1600	Energía eléctrica	250		1,478
2700	Pasajes y estac.	1		3
2901	Seguros y fianzas	1		1
2902	Seguros s/utilidades	43		234
3400	Gratificación anual	24		113
3605	Sueldos de oficina	542		2,732
3700	Prima de vacaciones	4		16
3701	Vacaciones	16		75
3703	Beneficios personal	0		18
4200	Seguro social	83		510
4300	Servicio de comedor	25		116
4600	5% Infonavit	28		136
5100	1% estatal s/Rem.	7		31
5200	1% Federal s/Rem.	6		27
5400	Honorarios auditoría	35		281
02	Fijos controlables		188	1,265
200	Art. aseo y limpieza		24	140
33.1	Mantenimiento	24		140
600	Conserv. edificio		65	443
33.1	Mantenimiento	65		443
700	Conserv. Eq. oficina		1	15
41	Contraloría	1		9
42	Auditoría interna	0		6
1800	Gasolina lubric.R		25	100
100	Dirección general	2		13
10	Mercadotécnica	8		30
20	Producción	4		10
30	Rel. Industriales	5		22
40	Finanzas	6		25
2300	Gtos. de viaje		30	111
100	Dirección general	15		40
30	Rel. Industriales	8		30
40	Finanzas	7		41
3100	Suministros Ofic.		43	255
31.1	Auxiliar nóminas	5		20
32.1	Selecc. y reclutamiento	4		16
33.1	Mantenimiento	2		22
33.2	Servicios médicos	1		19
41.1	Contador General	9		46
41.2	Contador Costos	7		38
41.3	Crédito y cobranzas	4		31
41.4	Sistemas y Proc.	6		35
41.5	Compras	3		18
42.1	Asistente auditoría	2		10
3200	Teléfonos y télex		0	201
30	Rel. Industriales	0		51
40	Finanzas	0		150
520	Gto. de Venta		1,878	10,972

CUENTA	DESCRIPCION	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL	ACUMILADO
01	Fijos no controlables		374		2,148
1301	Dep. autos, camiones	36		196	
1600	Energía eléctrica	250		1,421	
2700	Pasajes y estac.	1		3	
3400	Gratificación anual	3		69	
3605	Sueldos oficina	66		328	
3701	Vacaciones	3		10	
3800	Beneficios personal	0		38	
4200	Seguro social	10		62	
4600	5% Infonavit	3		15	
5100	1% Estatal s/Rem.	1		3	
5200	1% Federal s/Rem.	1		3	
02	Fijos controlables		92		215
600	Conserv. Edificio		37		62
33.1	Mantenimiento	37		62	
2300	Gtos. de viaje		21		21
10	Mercadotécnica	5		5	
11	Gtos. de venta	10		10	
12	Gtos. de publicidad	6		6	
3100	Suministros Ofic.		34		132
11.1	Vtas. envases blco.	15		63	
11.2	Vta. envases impres.	10		40	
12.1	Asistente de publ.	9		29	
03	Gtos. variables		1,412		8,609
1000	Comisiones a terceros	487		2,868	
1200	Gtos. empaque	3		1,384	
1700	Fletes y acarreos	558		2,104	
1800	Gasolina Lubric.	74		768	
3301	Comisiones agentes	270		1,408	
4600	5% Infonavit	14		55	
5100	1% Estatal s/Rem.	3		12	
5200	1% Federal s/Rem.	3		10	
530	Gtos. de fabricación		9,292		53,563
01	Fijos no controlables		4,392		25,813
1304	Dep. Maq. y Equipo	825		4,989	
1305	Dep. moldes y troq.	877		5,260	
1309	Dep. maq. y eq. rev.	974		5,842	
1310	Dep. moldes y troq. revaluados	435		2,609	
1400	Diversos	65		166	
2400	Gtos. de vigilancia	120		729	
2901	Seguros y fianzas	141		1,011	
3400	Gratificación anual	25		551	
3603	Sueldos dibujantes	89		457	
3605	Sueldos oficina	398		1,969	
3700	Prima de vacaciones	3		14	
3701	Vacaciones	14		67	
3800	Beneficios personal	14		101	
3805	Convenciones y festivales	45		257	
3900	Fideicomisos prima de antigüedad	79		300	
4100	Medicina gtos. médicos	1		11	
4200	Seguro social	97		530	
4300	Servicio de comedor	125		620	
4600	5% infonavit	24		122	
5100	1% estatal s/Rem.	6		27	
5200	1% Federal s/Rem.	5		25	
5500	Honorarios	30		156	
02	Fijos controlables		249		1,453

CUENTA	DESCRIPCION	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL ACUMULADO
200	Art. aseo y lim_ pieza		68	374
33.1	Mantenimiento	- 68		374
600	Conserv. edific		152	953
33.1	Mantenimiento	152		953
700	Conserv. eq. Of.		1	1
21	Gte. inyección	1		1
2300	Gtos. de viaje		11	11
20	Gte. de producción	11		11
3100	Suministros of.		17	114
21.1	Gte. de inyección	3		6
21.2	Alm. mat.prima	6		24
21.3	Superv.Inyec.Env.	1		15
21.4	Superv.Inyec.Tap.	1		7
22.1	Superv. Impres.Env.	4		40
22.2	Superv. Impres.Tap.	1		12
23.1	Asist. Control Cal.	1		10
03	Gtos. variables		4,651	26,297
800	Conserv. Maq. y Eq.	1,688		9,393
1100	Diesel y lub. maq.	78		504
1600	Energía eléctrica	1,917		10,082
1700	Fletes y acarreo	13		8
2500	Herramientas y util.	50		261
2600	Material Ind.	905		6,049
TOTAL DE GASTOS			12,486	71,874
			=====	=====

(C.P.1): Cédula Presupuestos N°1

ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.

RELACION DE GASTOS REALES AL 30-DE JULIO DE 1983.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

(C.G.1)

CUENTA	DESCRIPCION	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL ACUMILADO
510	Gtos. de admn.		1,482	7,923
01	Fijos no controlables		932	5,890
400	Cuotas y suscrip.	11		73
1306	Dep. muebles enc.	35		123
1500	Rva. p/ctas. incob.	33		231
1600	Energía eléctrica	177		1,214
2700	Pasajes y estac.	1		2
2901	Seguros y fianzas	1		5
2902	Seguros s/útil.	36		249
3400	Gratificación anual	16		106
3605	Sueldos oficina	391		2,447
3700	Prima de vacaciones	2		10
3701	Vacaciones	11		67
3703	Beneficios personal	23		61
4200	Seguro social	113		634
4300	Servicio comedor	24		106
4600	5% Infonavit	20		122
5100	1% estatal s/Rem.	4		27
5200	1% federal s/Rem.	4		26
5400	Honorarios auditoría	30		387
02	Fijos controlables	550		2,033
200	Art. aseo y limp.	16		152
33.1	Mantenimiento	16		152
600	Conserv. edific.		139	635
33.1	Mantenimiento	139		635
700	Conserv. Eq. de Of.		5	29
41	Contraloría	5		18
42	Auditoría interna	0		11
1800	Gasolina y Lub.		40	83
100	Dirección general	4		10
10	Mercadotecnia	11		25
20	Producción	8		12
30	Rel. Ind.	7		16
40	Finanzas	10		20
2300	Gtos. de viaje		15	142
100	Dirección general	3		34
30	Rel. Industriales	4		46
40	Finanzas	8		62
3100	Suministros ofc.		43	298
31.1	Auxiliar de nóminas	5		36
32.1	Selección y reclut.	4		28
33.1	Mantenimiento	2		20
33.2	Servicios médicos	1		15
41.1	Contador general	9		53
41.2	Contador costos	7		48
41.3	Crédito y cobranzas	4		32
41.4	Sistemas y proc.	6		30
41.5	Compras	3		25
42.1	Asistente auditoría	2		11
3200	Teléfonos y télex		292	694
30	Rel. Industriales	54		234
40	Finanzas	238		460
520	Gtos. de venta		1,333	10,688
01	Fijos no controlables		299	1,901
1301	Dep. autos y camiones		36	222
1600	Energía eléctrica		184	1,234
2700	Pasajes y estac.		1	6

CUENTA	DESCRIPCION	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL	ACUMULADO
3400	Gratificación anual		2		13
3605	Sueldo oficina		57		306
3701	Vacaciones		1		10
3800	Beneficios personal		1		1
4200	Seguro social		13		88
4600	5% Infonavit		2		15
5100	1% estatal s/Rem.		1		3
5200	1% Federal s/Rem.		1		3
02	Fijos controlables		128		451
600	Conserv. edific.		42		132
33.1	Mantenimiento	42		132	
2300	Gtos. de viaje		47		47
10	Mercadotecnia	11		11	
11	Gte. de venta	22		22	
12	Gte. de publicidad	14		14	
3100	Suministros Ofc.		39		272
11.1	Vtas. Env. Blocos.	18		114	
11.2	Vta. Env. Impresos	13		82	
12.1	Asistente publicidad	8		76	
03	Gtos. variables		906		8,336
1000	Comisiones a ter				
	ceros		345		2,800
1200	Gtos. empaques		2		1,300
1700	Fletes y acarreos		298		2,243
1800	Gasolina lub. rep.		245		947
3301	Comisiones agentes		4		1,010
4600	5% Infonavit		8		25
5100	1% estatal s/Rem.		2		6
5200	1% federal s/Rem.		2		5
530	Gtos. de fabricación		9,166		58,524
01	Fijos no controlables		4,088		29,138
1304	Dep. Maq. y Eq.		866		5,836
1305	Dep. Moldes y Troq.		877		6,138
1309	Dep. Maq. y Eq. Rev.		974		6,816
1310	Dep. Moldes Troq.Rev.		435		3,043
1400	Diversos		9		174
2400	Gtos. de vigilancia		126		864
2901	Seguros y fianzas		71		748
3400	Gratificación anual		15		993
3603	Sueldos dibujantes		77		454
3605	Sueldos oficina		284		1,833
3700	Prima vacaciones		2		9
3701	Vacaciones		10		63
3800	Beneficios personal		12		95
3805	Convenciones y festi				
	vales		18		262
3900	Fideicomiso prima de an				
	tigüedad		50		350
4100	Medicinas y gtos. médicos		2		51
4200	Seguro social		106		585
4300	Servicios de comedor		96		617
4600	5% Infonavit		18		114
5100	1% estatal s/Rem.		4		25
5200	1% federal s/Rem.		4		24
5500	Honorarios		32		44
02	Fijos controlables		698		2,331
200	Art. aseo y limp.		52		379
33.1	Mantenimiento	52		379	
600	Conserv. edific.		361		1,298
33.1	Mantenimiento	361		1,298	
700	Conserv. Eq. Ofc.		2		3
21	Gte. de inyección	1		1	
22	Gte. de impresión	1		1	

CUENTA	DESCRIPCION	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL	ACUMULADO
23	Control de cal.	<u>0</u>		<u>1</u>	
2300	Gtos. de viaje		17		28
20	Gte. Producción	<u>17</u>		<u>28</u>	
3100	Suministros ofic.		266		623
21.1	Gte. de inyección	13		49	
21.2	Alm. Mat. Prima	94		188	
21.3	Superv. Inyec. Env.	38		100	
21.4	Sup. Inyec. Tapas	27		75	
22.1	Superv. Impres. Env.	54		82	
22.2	Superv. Impres. Tap.	22		69	
23.1	Asist. control cal.	<u>18</u>		<u>60</u>	
03	Gastos variables		<u>4,380</u>		<u>27,055</u>
800	Conserv. Maq. y Eq.		<u>2,297</u>		<u>9,877</u>
1100	Diesel y Lub. Maq.		46		534
1600	Energía eléctrica		1,475		9,820
1700	Fletes y acarreo		11		12
2500	Herramientas y útiles		48		237
2600	Material Indirecto		503		6,575
TOTAL DE GASTOS			<u>11,981</u>		<u>77,135</u>
			=====		=====

(C.G.1): Cédula de Gastos N°1

ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE JULIO DE 1983.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

(C.2)

	REALES				PRESUPUESTO				VARIACIONES FAVORABLE (DESFAVORABLE)			
	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL	ACUMULADO	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL	ACUMULADO	PARCIAL	MENSUAL	PARCIAL	ACUMULADO
Ventas Brutas	99,607		587,637		109,177		600,750		(9,570)		(13,113)	
Menos:												
Devoluciones y Descuentos	434		2,519		218		2,601		(216)		82	
Ventas Netas		99,173		585,118		108,959		598,149		(9,786)		(13,031)
Menos:												
Costo de Ventas	56,211		354,247		66,320		352,448		(8,109)		(1,799)	
Variaciones	(9,053)		(72,733)		(15,063)		(143,562)		6,010		(70,829)	
Costo de Ventas Neto	49,158		281,514		51,257		208,886		(2,099)		(72,628)	
Contribución Marginal	50,015		(303,604)		(57,702)		(389,263)		(7,687)		(85,659)	
Gastos de Operación	11,981		77,135		12,486		71,874		505		(5,261)	
Gastos de Administración	932	1,482	5,890	7,923	1,316	6,074	7,339		(166)		(584)	
No Controlables	550		2,033		188		1,265		(362)		(768)	
Controlables		1,333		10,688		1,878		10,972		545		284
Gastos de Venta	299		1,901		374		2,148		75		247	
No Controlables	128		451		92		215		(36)		(236)	
Controlables	906		8,336		1,412		8,609		506		273	
Gastos de Fabricación		9,166		58,524		9,292		53,563		126		(4,961)
No Controlables	4,088		29,138		4,392		25,813		304		(3,325)	
Controlables	698		2,331		249		1,453		(449)		(878)	
Variables	4,380		27,055		4,651		26,297		271		(758)	
Utilidad de Operación		(38,034)		(226,469)		(45,216)		(317,389)		(7,182)		(90,920)
Otros Gastos e Ingresos		13,717		58,790		14,837		203,776		1,120		144,986
Utilidad antes de ISR y PTU		(24,317)		(167,679)		(30,379)		(113,613)		(6,062)		54,066
ISR y PTU		12,158		83,839		15,189		56,806		3,031		(27,033)
Utilidad Neta		(12,159)		(83,840)		(15,190)		(56,807)		(3,031)		27,033

ENVASES AZTECA S.A. DE C.V.
RESUMEN GENERAL DE RESPONSABILIDADES POR NIVEL
POR EL PERIODO DEL 1°AL 31 DE JULIO DE 1983.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS) (CUADRO 3)

AREA	NOMBRE	IMPORTE		DESVIAC.	IMPORTE		DESVIAC.	CUADRO
		MENSUAL		FAVORAB	ACUMULADO		FAVORAB	
		REAL	PRESUP	(DESFA)	REAL	PRESUP	(DESFA)	
PRIMER NIVEL. AREA 100. GERENCIA GENERAL								
SR. ALFONSO OLIVO.								
100	Direc. Gral.	7	17	10	44	43	(1)	
10	Mercadotecnia	97	63	(34)	344	183	(161)	
20	Producción	293	33	(260)	666	136	(530)	
30	Rel. Indust.	687	371	(316)	2991	2152	(839)	
40	Finanzas	292	45	(247)	770	409	(361)	
	SUMAS	1376	529	(847)	4815	2923	(1892)	3.1
=====								
SEGUNDO NIVEL. AREA 30. RELACIONES INDUSTRIALES								
SR. RICARDO FABIAN.								
30	Rel. Indust.	65	13	(52)	296	103	(193)	
31	Nóminas	5	5	0	36	20	(16)	
32	Personal	4	4	0	28	16	(12)	
33	Seguridad Ind.	613	349	(264)	2631	2013	(618)	
	SUMAS	687	371	(316)	2991	2152	(839)	3.4
=====								
TERCER NIVEL. AREA 33. SEGURIDAD INDUSTRIAL								
SR. JORGE LARA .								
33	Jefe Seg. In.	0	0	0	0	0	0	
33.1	Mantenimiento	612	348	(264)	2616	1994	(622)	
33.2	Serv. Médico	1	1	0	15	19	4	
	SUMAS	613	349	(264)	2631	2013	(618)	3.13
=====								
CUARTO NIVEL. AREA 33.1 MANTENIMIENTO								
SR. FERNANDO MONTES.								
510-02-200		16	24	8	152	140	(12)	
510-02-600		139	65	(74)	635	443	(192)	
520-02-600		42	37	(5)	132	62	(70)	
530-02-200		52	68	16	379	374	(5)	
530-02-600		361	152	(209)	1298	953	(345)	
510-02-3100		2	2	0	20	22	2	
	SUMAS	612	348	(264)	2616	1994	(622)	2.25
=====								

(CUADRO N° 3.1)

ENVASES AZTECA, S. A. D E C. V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL PRIMER NIVEL. AREA N° 100 SR. (A). ALFONSO OLIVO.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
100	DIRECCION GENERAL	7	17	10	44	43	(1)	2.1
10	MERCADOTECNIA	97	63	(34)	344	183	(161)	3.2
20	PRODUCCION	293	33	(260)	666	136	(530)	3.3
30	RELACIONES INDUSTRIALES	687	371	(316)	2,991	2,152	(839)	3.4
40	FINANZAS	292	45	(247)	770	409	(361)	3.5
TOTALES		1,376	529	(847)	4,815	2,923	(1,892)	

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL NIVEL. AREA N° SR. (A).

(CUADRO N°)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
TOTALES								

(CUADRO Nº 3.2)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL SEGUNDO NIVEL. AREA Nº 10 SR. (A). CARLOS ESPEJEL.

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
10	MERCODOTECNIA	22	13	(9)	36	35	(1)	2.2
11	GERENTE DE VENTAS	53	35	(18)	218	113	(105)	3.6
12	GERENTE DE PUBLICIDAD	22	15	(7)	90	35	(55)	3.7
TOTALES		97	63	(34)	344	193	(161)	3.1

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL SEGUNDO NIVEL. AREA Nº 11 SR. (A). SERGIO CASTAÑEDA.

(CUADRO Nº 3.3)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
20	PRODUCCION	25	15	(10)	40	21	(19)	2.3
21	GERENTE DE INYECCION	173	12	(161)	413	53	(360)	3.8
22	GERENTE DE IMPRESION	77	5	(72)	152	52	(100)	3.9
23	GERENTE DE CONT. DE CAL.	18	1	(17)	61	10	(51)	3.10
TOTALES		293	33	(260)	666	136	(530)	3.1

(CUADRO N° 3.4)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL SEGUNDO NIVEL. AREA N° 30 SR. (A). RICARDO FABIAN

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
30	RELACIONES INDUSTRIALES	65	13	(52)	296	103	(193)	2.4
31	NOMINAS	5	5	0	36	20	(16)	3.11
32	PERSONAL	4	4	0	28	16	(12)	3.12
33	SEGURIDAD INDUSTRIAL	613	349	(264)	2,631	2,013	(618)	3.13
TOTALES		687	371	(316)	2,991	2,152	(839)	3.1

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL SEGUNDO NIVEL. AREA N° 40 SR. (A). ANDRES SOLANO

(CUADRO N° 3.5)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
40	FINANZAS	256	13	(243)	542	216	(326)	2.5
41	CONTRALORIA	34	30	(4)	206	177	(29)	3.14
42	AUDITORIA INTERNA	2	2	0	22	16	(6)	3.15
TOTALES		292	45	(247)	770	409	(361)	3.1

(CUADRO Nº 3.6)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 11 SR. (A). VICTOR OLMOS

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE ((DESFAVORABLE))	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE ((DESFAVORABLE))	
11	GERENTE DE VENTAS	22	10	(12)	22	10	(12)	2,6
11-1	VENTAS ENVASES BIANCOS	18	15	(3)	114	63	(51)	2,13
11-2	VENTAS ENVASES IMPRESOS	13	10	(3)	82	40	(42)	2,14
TOTALES		53	35	(18)	218	113	(105)	3,2

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 12 SR. (A). DIANA GONZALES

(CUADRO Nº 3.7)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
12	GERENTE DE PUBLICIDAD	14	6	(8)	14	6	(8)	2,7
12-1	ASISTENTE DE PUBLICIDAD	8	9	1	76	29	(47)	2,15
TOTALES		22	15	(7)	90	35	(55)	3,2

(CUADRO Nº 3.8)

ENVASES AZTECA, S. A. DE C. V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 21 SR. (A). PABLO MORENO

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
21	GERENTE DE INYECCION	1	1	0	1	1	0	2.8
21-1	ALM. DE MAT. PRIMA	13	3	(10)	49	6	(43)	2.16
21-2	SUPERV. DE INY. ENVASES	94	6	(88)	188	24	(164)	2.17
21-3	SUPERV. DE INY. TAPAS	38	1	(37)	100	15	(85)	2.18
21-4	ALM. DE PROD. TERM.	27	1	(26)	75	7	(68)	2.19
TOTALES		173	12	(161)	413	53	(360)	3.3

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 22 SR. (A). GERMAN TORRES

(CUADRO Nº 3.9)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
22	GERENTE DE IMPRESION	1	0	(1)	1	0	(1)	2.9
22-1	SUPERV. IMPRES. ENVASES	54	4	(50)	82	40	(42)	2.20
22-2	SUPERV. IMPRES. TAPAS	22	1	(21)	69	12	(57)	2.21
TOTALES		77	5	(72)	152	52	(100)	3.3

(CUADRO N° 3.10)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA N° 23 SR. (A). RICARDO FLORES

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE ((DESFAVORABLE))	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE ((DESFAVORABLE))	
23	GERENTE DE CONTROL CAL.	0	0	0	1	0	(1)	2,10
23-1	ASIST. CONTROL CALIDAD	18	1	(17)	60	10	(50)	2,22
TOTALES		18	1	(17)	61	10	(51)	3,3

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA N° 31 SR. (A). GABRIEL FONSECA

(CUADRO N° 3.11)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
31	JEFE DE NOMINAS	0	0		0	0		
31-1	AUXILIAR DE NOMINAS	5	5	0	36	20	(16)	2,23
TOTALES		5	5	0	36	20	(16)	2,4

(CUADRO Nº 3.12)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 32 SR. (A). VERONICA MENDEZ

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE ((DESFAVORABLE))	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE ((DESFAVORABLE))	
32	JEFE DE PERSONAL	0	0		0	0		
32-1	SELECCION Y RECLUTAMIENTO.	4	4	0	28	16	(12)	2,24
TOTALES		4	4	0	28	16	(12)	3,4

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 33 SR. (A). JORGE IARA

(CUADRO Nº 3.13)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
33	JEFE SEGURIDAD INDUST,	0	0		0	0		
33-1	MANTENIMIENTO	612	348	(264)	2,616	1,994	(622)	2,25
33-2	SERVICIO MEDICO	1	1	0	15	19	4	2,26
TOTALES		613	349	(264)	2,631	2,013	(618)	3,4

(CUADRO Nº 3.14)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 41 SR. (A). OSCAR PACHECO

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
		R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
41	CONTRALORIA	5	1	(4)	18	9	(9)	2,11
41-1	CONTADOR GENERAL	9	9	0	53	46	(7)	2,27
41-2	CONTADOR DE COSTOS	7	7	0	48	38	(10)	2,28
41-3	CREDITO Y COBRANZAS	4	4	0	32	31	(1)	2,29
41-4	SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	6	6	0	30	35	5	2,30
41-5	COMPRAS	3	3	0	25	18	(7)	2,31
TOTALES		34	30	(4)	206	177	(29)	3,5

INFORME DE RESPONSABILIDAD. DEL TERCER NIVEL. AREA Nº 42 SR. (A). JORGE RODRIGUEZ

(CUADRO Nº 3.15)

A R E A	NOMBRE DEL PUESTO	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
42	AUDITORIA INTERNA	0	0	0	11	6	(5)	2,12
42-1	ASISTENTE DE AUDITORIA	2	2	0	11	10	(1)	2,32
TOTALES		2	2	0	22	16	(6)	3,5

(CUADRO N° 2.1)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.							
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL PRIMER NIVEL. AREA N° 100							
SR. (A). ALFONSO OLIVO POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)							
NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-1800	4	2	(2)	10	3	(7)	
510-02-2300	3	15	12	34	40	6	
TOTALES	7	17	10	44	43	(1)	3.1
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL SEGUNDO NIVEL. AREA N° 10							
SR. (A). CARLOS ESPEJEL POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.2)							
NUMERO DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-1800	11	8	(3)	25	30	5	
520-02-2300	11	5	(6)	11	5	(6)	
TOTALES	22	13	(9)	36	35	(1)	3.2

(CUADRO N° 2.3)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL SEGUNDO NIVEL. AREA N° 20

SR. (A). SERGIO CASTAÑEDA POR EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510- 02-1800	8	4	(4)	12	10	(2)	
530- 02-2300	17	11	(6)	28	11	(17)	
TOTALES	25	15	(10)	40	21	(19)	3.3

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL SEGUNDO NIVEL. AREA N° 30

SR. (A). RICARDO FABIAN POR EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.4)

NUMERO DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-1800	7	5	(2)	16	22	6	
510-02-2300	4	8	4	46	30	(16)	
510-02-3200	54	0	(54)	234	51	(183)	
TOTALES	65	13	(52)	296	103	(193)	3.4

(CUADRO N° 2.5)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.							
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL SEGUNDO NIVEL, AREA N° 40							
SR. (A). ANDRES SOLANO POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)							
NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-1800	10	6	(4)	20	25	5	
510-02-2300	8	7	(1)	62	41	(21)	
510-02-3200	238	0	(238)	460	150	(310)	
TOTALES	256	13	(243)	542	216	(326)	3.5
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL TERCER NIVEL, AREA N° 11							
SR. (A). VICTOR OLMOS POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.6)							
NUMERO DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
520-02-2300	22	10	(12)	22	10	(12)	
TOTALES	22	10	(12)	22	10	(12)	0.6

(CUADRO N° 2.7)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL TERCER NIVEL. AREA N° 12

SR. (A). DIANA GONZALEZ POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
520-02-2300	14	6	(8)	14	6	(8)	
TOTALES	14	6	(8)	14	6	(8)	3.7
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL TERCER NIVEL. AREA N° 21							
SR. (A). PABLO MORENO POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.8)							
NUMERO DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
530-02-700	1	1	0	1	1	0	
TOTALES	1	1	0	1	1	0	1.8

(CUADRO N° 2.9)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL TERCER NIVEL. AREA N° 22

SR. (A). GERMAN TORRES POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
530-02-700	1	0	(1)	1	0	(1)	
TOTALES	1	0	(1)	1	0	(1)	3.9

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL TERCER NIVEL. AREA N° 23

SR. (A). RICARDO FLORES POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.10)

NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
530-02-700	0	0	0	1	0	(1)	
TOTALES	0	0	0	1	0	(1)	3.10

(CUADRO N° 2.11)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL TERCER NIVEL. AREA N° 41

SR. (A). OSCAR PACHECO

POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-700	5	1	(4)	18	9	(9)	
TOTALES	5	1	(4)	18	9	(9)	3.14

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL TERCER NIVEL. AREA N° 42

SR. (A). JORGE RODRIGUEZ POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.12)

NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-700	0	0	0	11	6	(5)	
TOTALES	0	0	0	11	6	(5)	9.15

(CUADRO N° 2.13)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 11-1

SR. (A). RAFAEL DOMINGUEZ POR EL PERIODO DEL 1ª AL 21 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
520-02-3100	18	15	(3)	114	63	(51)	
TOTALES	18	15	(3)	114	63	(51)	3.6

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 11-2							
SR. (A). ERICK DIAZ POR EL PERIODO DEL 1ª AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.14)							
NUMERO DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
520-02-3100	13	10	(3)	82	40	(42)	
TOTALES	13	10	(3)	82	40	(42)	3.6

(CUADRO N° 2.15)

ENVASES AZTECA, S. A. D. E. C. V.							
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 12-1							
SR. (A). RAFAEL MARTINEZ POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)							
NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
520-02-3100	8	9	1	76	29	(47)	
TOTALES	8	9	1	76	29	(47)	3.7
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 21-1							
SR. (A). RUBEN ORTIZ POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.16)							
NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
530-02-3100	13	3	(10)	49	6	(43)	
TOTALES	13	3	(10)	49	6	(43)	9.8

(CUADRO N° 2.17)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 21-2

SR. (A). CAMILO BLANCO POR EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
530-02-3100	94	6	(88)	188	24	(164)	
TOTALES	94	6	(88)	188	24	(164)	3.8

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 21-3							
SR. (A). RODRIGO ALMARAZ POR EL PERIODO DEL 1º AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.18)							
NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
530-02-3100	38	1	(37)	100	15	(85)	
TOTALES	38	1	(37)	100	15	(85)	3.8

(CUADRO N° 2.19)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 21-4

SR. (A). SALVADOR MUJICA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
530-02-3100	27	1	(26)	75	7	(68)	
T O T A L E S	27	1	(26)	75	7	(68)	3.8

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 22-1

SR. (A). EDUARDO GARCIA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.20)

NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
530-02-3100	54	4	(50)	82	40	(42)	
T O T A L E S	54	4	(50)	82	40	(42)	3.9

(CUADRO N° 2.21)

ENVASES AZTECA, S. A. D E C. V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 22-2

SR. (A). RODOLFO MERCADO POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
530-02-3100	22	1	(21)	69	12	(57)	
TOTALES	22	1	(21)	69	12	(57)	3.9

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 23-1							
SR. (A). CARLOS MALDONADO POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.22)							
NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
530-02-3100	18	1	(.17)	60	10	(50)	
TOTALES	18	1	(.17)	60	10	(50)	\$.10

(CUADRO N° 2.23)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.							
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 31-1							
SR. (A). ELIAS MUÑOS POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)							
NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-3100	5	5	0	36	20	(16)	
TOTALES	5	5	0	36	20	(16)	3.11
RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 32-1							
SR. (A). ELVA DOMINGUEZ POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.24)							
NUMERO DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-3100	4	4	0	28	16	(12)	
TOTALES	4	4	0	28	16	(12)	9.12

(CUADRO N° 2.25)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 33-1

SR. (A). FERNANDO MONTES POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-200	16	24	8	152	140	(12)	
510-02-600	139	65	(74)	635	443	(192)	
520-02-600	42	37	(5)	132	62	(70)	
530-02-200	52	68	16	379	374	(5)	
530-02-600	361	152	(209)	1298	953	(345)	
510-02-3100	2	2	0	20	22	2	
T O T A L E S	612	348	(264)	2616	1994	(622)	3.13

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 33-2

SR. (A). JUAN OCHOA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.26)

NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-3100	1	1	0	15	19	4	
T O T A L E S	1	1	0	15	19	4	3.13

(CUADRO N° 2.27)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 41-1

SR. (A). CRISTINA CORDOBA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-3100	9	9	0	53	46	(7)	
TOTALES	9	9	0	53	46	(7)	3.14

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 41-2							
SR. (A). MIGUEL HERNANDEZ POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.28)							
NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-3100	7	7	0	48	38	(10)	
TOTALES	7	7	0	48	38	(10)	3.14

(CUADRO N° 2.29)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 41-3.

SR. (A). CARMEN GUZMAN POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	R E A L	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-3100	4	4	0	32	31	(1)	
TOTALES	4	4	0	32	31	(1)	3.14

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL. AREA N° 41-4

SR. (A). ROSA MARIA NAVA POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2,30)

NUMERO DE CUENTA	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	R E A L	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-3100	6	6	0	30	35	5	
TOTALES	6	6	0	30	35	5	*3.14

(CUADRO N° 2.31)

ENVASES AZTECA, S.A. DE C.V.

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL.

AREA N° 41-5

SR. (A). LAURA MUÑOZ

POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CIFRAS EN MILES DE PESOS)

NUMERO DE CUENTA	IMPORTE MENSUAL		DESVIACION	IMPORTE ACUMULADO		DESVIACION	CUADRO
	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	REAL	PRESUPUESTO	FAVORABLE (DESFAVORABLE)	
510-02-3100	3	3	0	25	18	(7)	
TOTALES	3	3	0	25	18	(7)	3.14

RESUMEN DE LOS GASTOS CONTROLABLES PARA EL INFORME DE RESPONSABILIDAD DEL CUARTO NIVEL.							
SR. (A). MARIO POOL							
POR EL PERIODO DEL 1° AL 31 DE JULIO DE 1983. (CUADRO N° 2.32)							
NUMERO DE CUENTA	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACION	CUADRO
510-02-3100	2	2	0	11	10	(1)	
TOTALES	2	2	0	11	10	(1)	3.15

CAPITULO 5. CONCLUSIONES.

1.- La Contabilidad a través de su evolución, ha adquirido gran importancia, de acuerdo con las actividades económicas que realiza una organización; tanto para los Inversionistas que participan en ella como para los Organismos Públicos y Privados, ya que les es indispensable obtener información contable, dados los intereses que cada uno de ellos tiene en la Organización.

2.- La Contabilidad sirve a las empresas para registrar todas las operaciones en forma sistemática, que en ella se realizan, y como parte final de dicho registro se elaboran los Estados Financieros, los cuales sirven a la Dirección para la Toma De Decisiones, y a Personas Externas como Medio de Información.

3.- Como consecuencia del crecimiento de las empresas su control se vuelve más complejo, es decir que se tienen que buscar mejores formas de control, una de ellas es la CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

4.- Una de las fases en la implantación de una Contabilidad Por Areas De Responsabilidad consiste en la elaboración de los presupuestos, los cuales son planes financieros proyectados a futuro, pero basados en hechos pasados.

5.- Para la elaboración de los presupuestos debe tenerse conocimiento amplio de la empresa, es decir; definir sus objetivos, políticas y procedimientos logrando la participación activa de todos los niveles de la organización y apoyados por los directivos de la misma.

6.- En el presupuesto de responsabilidades se tiene que contar con la participación de todos los responsables involucrados, haciendo un flujo de información de las estimaciones en forma ascendente (del nivel inferior al superior); y las correcciones se decidan en forma descendente, tomando en consideración que, es el elemento humano el que ejecuta la operación prevista en los presupuestos, y esta expuesto a cometer errores.

7.- La Contabilidad Por Areas De Responsabilidad es una herramienta - que sirve a la Administración para el Control de los Costos y Gastos, delegando responsabilidades en todos los departamentos de la organización; por lo que se apoya en los siguientes puntos :

a).- Elaborar un Organigrama por Areas de Responsabilidad, el cual nos marca la pauta para definir la Responsabilidad y Autoridad de cada Ejecutivo.

b).- Estructurar un Catálogo de Cuentas por Areas de Responsabilidad en el que se enmarcarán los Gastos de los cuales cada Ejecutivo es responsable.

c).- Construir una Pirámide Presupuestal, la que servirá de base para comparar los resultados reales con los presupuestados y así poder analizar las desviaciones obtenidas.

d).- Instituir Verdaderos Incentivos de Trabajo, por medio de la Motivación Humana para así poder lograr una eficiente operación de la empresa.

8.- Mediante la asignación de responsabilidades individuales, se trata de crear conciencia en las personas responsables de las operaciones, ya que para obtener el control que se espera del sistema, es conveniente que quede claro que la asignación de responsabilidad tiene que ir de la mano con la delegación de autoridad, teniendo cuidado de no conferir poca autoridad y asumir mucha responsabilidad.

9.- El Control Presupuestal además de vigilar y corregir la ruta - que sigue la empresa en sus actividades, otorga información oportuna de - lo que sucede en la misma, la que es presentada por medio de informes y - reportes que sirven de base en la Toma de Decisiones.

10.- Al Implantarse una Contabilidad por Areas de Responsabilidad se busca un mejor control de los costos y gastos de una organización ya que por medio de esta técnica se trata de gastar sólo lo necesario. Siendo uno de los principales fracasos en las empresas el que " primero se gasta y después se analiza, y según la Contabilidad por Areas de Responsabilidad primero se analiza el gasto y se designa un responsable y después se gasta ".

11.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad tiene su aplicaci3n en todas las organizaciones donde exista la divisi3n de funciones, en diferentes 3reas existentes, con miras a obtener mayor eficiencia en la producci3n individual de los integrantes de la organizaci3n.

12.- Es conveniente aclarar que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad no es la maravilla que va a sacar de sus problemas a las empresas, sino m3s bi3n; es una herramienta Administrativa que sirve para controlar.

Por 3ltimo decimos que para mejorar cualquier sistema es necesario llevarlo a la pr3ctica.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Empresas Teoría y Práctica 2a. Parte Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa. 1977.

Administración de Organizaciones. Herbert G. Hicks. Editorial Cecsá. México, 1982.

Administración de Recursos Humanos. Fernando Arias Galicia. Ed. Trillas. México. 1978.

Apuntes de Contabilidad Básica. UNAM. ENEP. Cuautitlán. Lic. Jacinto - Rodríguez Gaspar, L.C. Oscar Molina Ponce, L.C. Blanca N. Jiménez de - Ramos.

Contabilidad General. C.P. Maximino Anzures. México D.F. Segunda Edición 1971. Ed. Ofset Larios.

Contabilidad Teoría y Práctica. Roy B. Kester. Tomo 1 Barcelona España Novena Edición. 1978. Ed. Labor.

Implantación de un Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad Tesis. Alejandro Olaya Ortiz 1981. ULSA.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. C.P. Francisco Perea. Ed. ECASA, México, 1982.

Los Presupuestos y el Control Presupuestal por Areas de Responsabilidad Tesis. José Antonio Salazar Barraza. IPN. México, 1976.

Primer Curso de Contabilidad. Elías Lara Flores. México D.F. Sexta Edición. Segunda Reimpresión 1976. Ed. Trillas.

Principios de Contabilidad, Boletín N°1 Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. México D.F. Primera Edición 1974, Ed. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Psicología Industrial. Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kerehner. Editorial Trillas. México, 1980.

Sistemas de Volantes Encaminado a Procesamiento de Datos. Tesis. Pedro Acevedo Romero. IPN. México, 1974.

Técnica Presupuestal. C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González. México D.F. Sexta Reimpresión Ed. Contables y Administrativas S.A.